

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA NO  
GERENCIAMENTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

**Maria Inês Honório de Miranda**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, sob a orientação do Prof. Dr Gregório Jean Varvakis Rados, PhD e co- orientação do Prof. Dr Fernando de Jesus Souza , PhD.

**Florianópolis-SC  
2003**

Maria Inês Honório de Miranda

## **INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 28 de Julho de 2003

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD  
Orientador

---

Fernando de Jesus Souza, PhD  
Co-Orientador

---

Prof. Bruno Hartmut Koppittke, Dr.  
Examinador

Dedico este trabalho aos meus filhos Marcelo, Fabiana, Luan, à minha mãe Eunice, meu pai José H. Miranda (in memorian) e meu irmão José Humberto (in memorian).

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família: minha mãe Eunice, minha irmã Iza Elaine, meu cunhado Célio, minha cunhada Késia e especialmente a meu irmão Dr. Jarbas H. de Miranda, pela ajuda, estímulo, carinho, preocupação e torcida, os quais me proporcionaram as melhores condições para que eu levasse a frente meu trabalho.

À minha filha Fabiana pelo exemplo de dedicação, compreensão da minha ausência nas horas de estudo e pela alegria da conclusão deste trabalho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD pelo incentivo, paciência, compreensão nos momentos difíceis e pela sua objetividade no acompanhamento do trabalho.

Ao meu co-orientador Dr. Fernando de Jesus Souza, PhD por acreditar em mim e se interessar pelo trabalho, mesmo com tantas atividades na sua vida profissional, procurou sempre estar do meu lado dando as suas valiosas contribuições.

Aos colegas de mestrado pelo apoio e disposição para me ajudar, especialmente Celso Espíndola.

Às psicólogas Arlete Macêdo e Elisa Silveira pelo carinho e os comentários preciosos e esclarecedores no decorrer do trabalho.

À amiga Cláudia Bueno pelo grande incentivo e amizade presentes no nosso convívio.

À empresa e aos gestores participantes desta pesquisa, pela boa vontade, sinceridade e por compartilharem mais que seu conhecimento, abrindo seus corações ao estudo científico, possibilitando a realização do meu trabalho.

Ao Prof. Sérgio Reginatto que me inspirou a investigar o tema mudança organizacional.

Aos amigos que, abrindo mão de muitos momentos de convivência, incentivaram e apoiaram os meus estudos.

Aos professores do mestrado que jamais serão esquecidos, pelo compromisso com o aprendizado.

Agradeço a todos que comigo compartilharam momentos de debates, ajudando na construção e amadurecimento das idéias para a conclusão deste trabalho.

E sobretudo a DEUS por ter me dado força e coragem para lutar pelos meus objetivos.

"De tudo ficam duas coisas:  
A certeza de que é preciso continuar  
E a certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar"  
Fernando Sabino

## SUMÁRIO

	<b>Página</b>
LISTA DE FIGURAS .....	ix
LISTA DE QUADROS .....	xi
LISTA DE TABELAS .....	xii
RESUMO .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Relevância do trabalho .....	1
1.2 Objetivo .....	4
1.2.1 Objetivo geral .....	4
1.2.2 Objetivos específicos .....	4
1.3 Estrutura do trabalho .....	5
2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O MUNDO E AS ORGANIZAÇÕES EM TRANSFORMAÇÃO E O PAPEL DA LIDERANÇA .....	6
2.1 Mudança organizacional.....	6
2.1.1 A evolução do processo de gestão e das mudanças.....	6
2.1.2 Mudança organizacional: conceituação .....	8
2.1.3 O processo de mudança organizacional .....	10
2.1.4 As forças que atuam no processo de mudança .....	12
2.1.5 Resistência à mudança: aspectos positivos e negativos .....	14
2.2 Liderança .....	19
2.2.1 Desenvolvimento das teorias de liderança .....	19
2.2.2 Conceituação e contextualização de liderança.....	27
2.2.3 Características de um líder.....	30
2.2.4 Liderando o processo de mudança .....	31
2.3 Considerações Gerais .....	35
3 MODELO DE ANÁLISE.....	39
3.1 Introdução .....	39
3.2 Operacionalização da pesquisa .....	39

3.2.1 Variável Percepção .....	41
3.2.2 Variável Interação.....	42
3.2.3 Variável Visão .....	45
3.2.4 Variável Humildade.....	45
3.2.5 Elementos complementares .....	48
3.3 Instrumentos de coleta de dados.....	49
3.4 Validação do instrumento.....	50
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	51
4.1 Características da organização em estudo.....	51
4.2 Sujeitos da pesquisa.....	52
4.3 Sistemática da coleta.....	52
4.4 Características dos Gestores.....	54
4.5 Resultados e análise dos dados em relação à variável Visão ...	56
4.6 Resultados e análise dos dados em relação à variável Interação.....	63
4.7 Resultados e análise dos dados em relação à variável Percepção.....	69
4.8 Resultados e análise dos dados em relação à variável Humildade.....	75
4.9 Considerações e análises.....	80
4.9.1 Análise dos Diretores .....	80
4.9.2 Análise dos Gerentes .....	84
4.9.3 Análise dos Coordenadores.....	85
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO PARA FUTUROS TRABALHOS .....	87
5.1 Introdução .....	87
5.2 Conclusão .....	89
5.3 Futuros Trabalhos .....	91
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....	91
APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	97



## LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1 As etapas da Mudança Organizacional .....	13
2 Fatores de Resistência às mudanças .....	16
3 O <i>contínuum</i> do comportamento de liderança .....	24
4 Estilos de liderança situacional de Hersey e Blanchard .....	26
5 Graduação da maturidade dos liderados.....	26
6 Modelo de mudança organizacional.....	34
7 Elementos de pesquisa.....	40
8 Escolaridade dos participantes da pesquisa (N=44) .....	55
9 Distribuição dos entrevistados de acordo com a sua função na empresa (N=44) .....	55
10 Avaliação dos gestores em relação à característica visão referente à questão 1.....	57
11 Avaliação dos gestores em relação à característica Visão referente à questão 4.....	58
12 Avaliação dos gestores em relação à característica Visão referente à questão 6.....	59
13 Avaliação dos gestores em relação à característica Visão referente à questão 19.....	60
14 Avaliação dos gestores em relação à característica Visão referente à questão 20.....	62
15 Avaliação dos gestores em relação à característica Interação referente à questão 2.....	63
16 Avaliação dos gestores em relação à característica Interação referente à questão 3.....	65
17 Avaliação dos gestores em relação à característica Interação referente à questão 10.....	65
18 Avaliação dos gestores em relação à característica Interação referente à questão 12.....	67
19 Avaliação dos gestores em relação à característica Interação referente à questão 16.....	68

20	Avaliação dos gestores em relação à característica Percepção referente à questão 7.....	70
21	Avaliação dos gestores em relação à característica Percepção referente à questão 9.....	71
22	Avaliação dos gestores em relação à característica Percepção referente à questão 13.....	72
23	Avaliação dos gestores em relação à característica Percepção referente à questão 18 .....	73
24	Avaliação dos gestores em relação à característica Percepção referente à questão 15 .....	74
25	Avaliação dos gestores em relação à característica Humildade referente à questão 5 .....	76
26	Avaliação dos gestores em relação à característica Humildade referente à questão 8 .....	77
27	Avaliação dos gestores em relação à característica Humildade referente à questão 11 .....	77
28	Avaliação dos gestores em relação à característica Humildade referente à questão 14 .....	78
29	Avaliação dos gestores em relação à característica Humildade referente à questão 17 .....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro	Página
1 Estilos de liderança – autocrático, democrático e liberal .....	23
2 Correspondência entre a variável percepção e os instrumentos de dados (Inst.) .....	43
3 Correspondência entre a variável interação e os instrumentos de dados (Inst.) .....	44
4 Correspondência entre a variável visão e os instrumentos de dados (Inst.) .....	46
5 Correspondência entre a variável humildade e os instrumentos de dados (Inst.) .....	48
6 Síntese das variáveis em relação à característica Visão .....	62
7 Síntese das variáveis em relação à característica Interação.....	69
8 Síntese das variáveis em relação em relação à característica Percepção .....	75
9 Síntese das variáveis em relação à característica Humildade.....	80

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela</b>		<b>Página</b>
1	Dados demográficos dos participantes da pesquisa (N=44) .....	54
2	Dados de tempo de trabalho dos entrevistados da pesquisa (N=44) .....	56
3	Avaliação dos Coordenadores (N=23) .....	81
4	Avaliação dos Gerentes (N=17) .....	82
5	Avaliação dos Diretores (N=4) .....	83

## RESUMO

Miranda, Maria Inês Honório. **Influência das características de Liderança no Gerenciamento de Mudança Organizacional**. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2003.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a influência das características de Liderança (Visão, Percepção, Interação, Humildade) no processo de gerenciamento de mudança organizacional, por aqueles que exercem cargos de chefia, na organização em estudo.

Para alcançar os objetivos desse trabalho, realizou-se uma pesquisa qualitativa numa empresa do ramo de telecomunicações do estado de Goiás, com a participação de 44 gestores que passaram por grandes processos de mudança organizacional.

Os gestores que possuem essas características de liderança (percepção, visão, interação, humildade) podem influir e ajudar na construção de um ambiente saudável de trabalho onde as pessoas estão inseridas, e conseqüentemente gerar resultados mais positivos no processo de mudança organizacional.

Os resultados da pesquisa baseados no caso analisado, segundo a prática dos gestores, mostraram-se coerente e semelhante quando comparados à literatura da área. Verificou-se que as características analisadas existem nos gestores, porém em intensidades diferentes nos níveis hierárquicos e elas interferiram nos resultados do processo de mudança da organização em estudo, principalmente contribuindo para a permanência ou não de gestores na organização, frente ao processo de redução do quadro de pessoal.

Este tema adquire relevância principalmente considerando aos inúmeros processos de mudanças organizacionais que estão acontecendo hoje no mundo globalizado e competitivo onde necessariamente o capital humano se constitui no único agente capaz de gerar para as empresas o seu diferencial competitivo.

Palavras-chave: Administração, Gerenciamento, Liderança.

## **ABSTRACT**

Miranda, Maria Inês Honório. **Leadership characteristics Influence in organizational change management**. Florianópolis, 2003. Dissertation (Msc in Production Engineering) - Graduation Program in Production Engineering, UFSC, 2003.

The present work has as objective to analyze the influence of leadership characteristics (Vision, Perception, Interaction, Humility) in the management process of organizational change, for those that exercise leadership positions, in the organization in study.

To reach the work objectives, was developed a qualitative research in a telecommunications branch company of the Goiás state, with the 44 managers participation that pass through a great processes of organizational change.

The managers with those leadership characteristics (perception, vision, interaction, humility) can influence and to help in the healthy atmosphere construction of work where the people are inserted, and consequently to generate more positive results in the process of organizational change.

The research results based on the analyzed case, according to the managers' practice, were shown coherent and similar when compared to the literature of the area. Was verified that the analyzed characteristics exist in the managers, even so in different intensities in the hierarchical levels and them interfered in the change process results of organization change in study, mainly contributing to the permanence or not of managers in the organization, front of the reduction process of the personal picture.

This theme acquires relevance mainly considering the countless processes of organizational changes that are happening today in the globalized world and competitive where the human capital is necessarily constituted in the only agent capable to generate for the companies the diferencial competitive.

Key-Words: Administration, Manangement, Leadership.

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Relevância do trabalho**

O presente estudo tem como título "A Influência das Características de Liderança no Gerenciamento de Mudança Organizacional", uma preocupação muito presente no âmbito gerencial e acadêmico.

A velocidade das descobertas tecnológicas, o aumento da concorrência, a exigência dos consumidores é cada vez maior, o que leva as empresas a exigirem mais da capacidade dos seus integrantes de liderar esse processo de mudanças. As mudanças afetam fundamentalmente o comportamento do ser humano na organização e nas suas relações de trabalho.

Observa-se também que as mudanças no trabalho e na estrutura organizacional têm sido vertiginosas; a estrutura rígida e hierarquizada de antes foi substituída pelo trabalho de equipe; cujos processos organizacionais tornaram-se mais dependentes da tecnologia que, por sua vez, evoluiu numa velocidade muito grande.

Segundo Freitas (1991) os administradores de maior sucesso em países industrialmente desenvolvidos estão procurando identificar forças que atuam no sentido de facilitar as mudanças nas empresas, proporcionando aos funcionários relações mais democráticas e humanas no trabalho contribuindo para o aumento da participação dos empregados no processo.

Atualmente as pessoas estão em busca de uma participação efetiva no ambiente do trabalho, elas são conscientes dos seus direitos e de suas necessidades, esperam das chefias lideranças menos autocráticas e mais participativas. Essa participação, segundo Dantas (1988), se dá por meio da conscientização da totalidade do indivíduo com o meio e da importância da sua participação, cuja contribuição é essencial para o desenvolvimento efetivo do trabalho.

Tendo em vista esse contexto de transformação, a necessidade de se adaptar à mudança é quase uma condição necessária para a sobrevivência da organização e seu sucesso no mundo globalizado e competitivo.

Sendo assim, o papel do líder neste processo de mudança organizacional é muito importante, pois o líder é responsável pela criação e desenvolvimento de um clima de trabalho que proporcione a participação e responsabilidade dos indivíduos nos processos organizacionais, fazendo-os sentirem-se parte do processo, o que poderá garantir resultados mais eficientes e eficazes para a organização. Assim, o líder pode influenciar, de forma positiva ou negativa, nesta participação e desenvolvimento dos indivíduos.

Segundo Freitas (1991 p.101) “a supervisão moderna exerce as funções de coordenação, de orientação e de assessoramento. Essas funções são exercidas através de uma liderança democrática e de técnicas de comunicação, ou seja, de dinâmica de grupo que leve os funcionários a uma interação cooperativa.”

Para o autor, o líder atual tem como objetivos o desenvolvimento das potencialidades dos funcionários, ajudá-los a tomar decisões, procurar promover o envolvimento deles na organização, usando de sua criatividade, valorizando a situação que o mesmo está inserido na empresa, o que vai necessitar do líder uma capacidade de percepção e interação para o aprimoramento do capital humano, comprometendo-o com os resultados do processo.

Segundo Hersey & Blanchard (1986), os gerentes têm a responsabilidade de transformar seu pessoal em “vencedores” e é necessário que a metodologia deve enfatizar o desenvolvimento das pessoas a fim de aumentar a afinidade destas com o novo sistema e conseqüentemente às novas culturas e comportamentos.

O líder pode ajudar no processo de adaptação do funcionário à filosofia da empresa, o que permitirá um ambiente favorável à realização das atividades, inspirando as pessoas a ter idéias, com isso pode-se ter um maior desenvolvimento da organização. Se isso ocorrer de maneira negativa, pode ocasionar uma desmotivação e falta de comprometimento por parte dos funcionários, acarretando barreiras que interferirão no crescimento da empresa

As características da liderança são vitais no processo de mudança organizacional, mas podem também comprometer a sua eficiência. Segundo



Adizes (1998), o fator chave no processo gerencial é saber gerenciar as pessoas e não o problema. É necessário criar o ambiente que irá possibilitar que essas pessoas cheguem ao problema e solução adequados.

À medida que se cria um clima de coesão e respeito mútuo entre os membros da equipe, gera-se confiança entre as pessoas e elas passam a desenvolver suas atividades com mais autonomia, sem que haja um controle supervisionado. Isso oportuniza ao líder exercer outras atividades voltadas para a criação e compartilhamento de valores organizacionais.

Reafirmando, o líder tem assumido a responsabilidade de promover os processos de mudança organizacional, sendo a liderança a chave para os processos de mudança (Clement, 1994). O gerente líder atual responsável por este processo, necessita além da coordenação e execução dos trabalhos, usar um estilo de liderança capaz de mudar as expectativas dos subordinados em relação à supervisão, enfatizando a motivação e o diálogo, reduzindo as tensões e frustrações, suprimindo as necessidades interpessoais dos funcionários.

É necessário que o líder tenha visão da sua posição dentro do contexto organizacional, ter percepção do ambiente e das pessoas, promover a interação entre as pessoas e ter humildade para valorizar e implementar as sugestões e opiniões providas dos funcionários, gerando uma harmonia das expectativas em relação à gestão, oriundas dos funcionários e dos administradores

Embora atualmente a liderança moderna se caracterize cada vez mais pelo trabalho em equipe, observa-se que a maior parte dos problemas oriundos nas empresas são provocados pela incapacidade e despreparo dos gestores, nem sempre se dá importância à seleção e treinamento de pessoas que irão assumir cargos de chefia para que as mesmas adquiram conhecimentos necessários para conquistar o seu espaço de liderança junto aos subordinados, o qual é fundamental para uma gestão eficaz.

A literatura acadêmica e empresarial sobre o tema é muito ampla, porém poucas pesquisas empíricas foram encontradas, ou seja, escreve-se muito sobre mudança organizacional, liderança, facilitadores do processo, reações e

resistências a mudanças, mas pouco do que é escrito é avaliado no contexto organizacional. Através desse trabalho ter-se-á a oportunidade de se fazer uma pesquisa na qual poderá se investigar mais as características do líder que são importantes no processo de gestão de mudanças organizacionais, tendo a oportunidade de verificar na prática, através do instrumento proposto neste trabalho, se há interferência ou não dessas características neste processo, no caso a privatização.

## **1.2 Objetivo**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Esta pesquisa tem como objetivo principal apresentar uma contribuição à compreensão do processo de mudança organizacional, e uma discussão sobre a influência direta ou indireta do líder neste processo.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Estabelecer uma análise teórica que fundamente o levantamento das características adequadas e imprescindíveis de um líder e suas influências no processo de mudança organizacional;
- Identificar se as características indicadas são percebidas na prática pelos gerentes;
- Analisar as possíveis causas da influência dessas características no processo de mudança organizacional;
- Comparar e relacionar as características de liderança que interferem num processo de mudança organizacional, propondo ações para fortalecê-las.

### 1.3 Estrutura do trabalho

Para alcançar esses objetivos, a pesquisa foi estruturada em seis capítulos, inter-relacionados. O Capítulo I consta desta **Introdução** cujo propósito é mostrar a relevância e os objetivos da pesquisa, embasados em consulta a publicações sobre o tema em questão. No Capítulo II, intitulado **Mudança Organizacional: O Mundo e as Organizações em Transformação e o Papel da Liderança**, discute-se sobre a dinâmica do processo de mudança, a liderança e o gerenciamento de mudança organizacional, apoiando-se em trabalhos associados ao tema com a finalidade de estabelecer características que serão observadas na pesquisa de campo. No Capítulo III, será apresentado o **Modelo de Análise**, com as características de liderança que serão observadas a partir de questionários aplicados e entrevistas que foram realizadas com líderes de organizações em processos de mudanças organizacionais. No Capítulo IV encontram-se relatados os **Resultados e Análise dos Dados**. Por último no Capítulo V são apresentadas as **Conclusões e recomendações para futuros trabalhos**, explicitando recomendações sobre formas de atuação do líder em processos de mudanças, e as questões que precisam ser esclarecidas por meio de pesquisas adicionais.

## **2 Mudança organizacional: o mundo e as organizações em transformação e o papel da liderança**

Neste capítulo serão abordados tópicos sobre mudança organizacional, liderança e o papel do líder neste contexto organizacional.

Em relação à mudança organizacional, apresenta-se a conceituação, o processo de evolução das empresas e das mudanças na qual elas passaram, forças externas e internas, as etapas e os fatores de resistência à mudanças que ocorrem no processo de mudança organizacional.

Sobre o tema liderança descreve-se um histórico do desenvolvimento das teorias de liderança, sua conceituação e contextualização, o papel das características do líder na liderança situacional, e as características de um líder apontadas por alguns autores como as mais importantes no processo de gerenciamento de mudanças organizacionais.

### **2.1 Mudança Organizacional**

#### **2.1.1 A evolução do processo de gestão e das mudanças**

Ao observar as organizações no mundo atual, percebe-se que elas estão em contínua transformação. Drucker (1991) discute se esta transformação começou com a emergência do primeiro país não ocidental, o Japão, como grande potência econômica, ou com o primeiro computador, isto é, com a informação, assinalando a mudança para uma sociedade do conhecimento, na qual este é a principal fonte de poder e riqueza.

Após a revolução industrial, o valor das empresas estava em seu capital tangível, ou seja, máquinas e equipamentos determinavam a riqueza de um empreendimento. O trabalhador deveria apenas acompanhar o ritmo acelerado de trabalho das máquinas, o que causava ainda mais a exaustão. No entanto, nessa nova fase, a sociedade do conhecimento, a criação de riquezas passa a ser um evento cerebral (Edvinsson, 1998).

A revolução da informação está gerando mudanças drásticas na vida das pessoas e das organizações. Nonaka e Takeuchi (1997) também atribuem

papel de relevância ao conhecimento, nessa época de tantas mudanças e grandes avanços tecnológicos. Enfatizam os autores a necessidade organizacional de criar e transmitir conhecimentos internamente como condição para sua sobrevivência e competitividade no mercado.

As empresas e organizações tendem a ser virtuais, as comunicações tornaram-se rápidas, flexíveis e em tempo real e *on line*, permitindo a integração de vários processos diferentes das organizações. Como consequência disso, haverá mudança no perfil do trabalhador, e também nos valores e na cultura organizacional.

As novas tecnologias disponíveis fazem surgir novas formas de organizar o trabalho. O ambiente organizacional, que no passado era estável, controlável, não dando a liberdade de o homem criar, hoje as organizações modernas se deparam com um ambiente externo que muda rapidamente, que é imprevisível e incerto, portanto há a necessidade de se adaptar às mudanças, Robbins (1997) afirma que “é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudanças”.

Essas mudanças trazem a oportunidade de crescimento, o gestor atual necessita rever sua maneira lógica de ver o trabalho e substituí-la por uma forma de desenvolver o lado humano e empresarial. O papel da liderança atual além da operacionalização das normas e diretrizes da empresa, é aprimorar o capital humano, comprometendo-o com os resultados, através de um processo de valoração da situação em que eles se inserem na organização.

As mudanças ocorridas marcaram a maneira de administrar as pessoas, segundo Chiavenato(1999) hoje fala-se em gestão de pessoas e não em recursos humanos, mostrando uma nova visão das pessoas, não mais como funcionários mas sim como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

As mudanças externas exigem respostas rápidas e eficazes das organizações, portanto, nesta época de incertezas e mudanças é necessário uma postura ativa das organizações, em busca de novas formas de gerenciamento, novos métodos de trabalhos e elaboração de estratégias coerentes com a exigência do mercado externo.

As organizações requerem agilidade, flexibilidade, inovação e mudanças para enfrentar as novas ameaças e oportunidades de um ambiente competitivo e turbulento, neste sentido as ações dos gerentes nesses processos de mudanças são fundamentais para guiar este momento de transição.

O gerente atual necessita conhecer sobre liderança, motivação, comunicação, buscando conhecimentos e habilidade para lidar com pessoas, as quais passam a ser a principal base das organizações bem sucedidas.

### **2.1.2 Mudança organizacional: conceituação**

Conforme Chiavenato (1998), mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente, implica rompimento, transformação. As transformações pelas quais o mundo está passando, nos aspectos social, econômico, político e tecnológico, exigem das organizações uma grande capacidade de adaptação, como condição básica de sobrevivência. Adaptação e revitalização significam mudança.

Nadler et al. (1995) entendem por mudança organizacional a resposta da organização às transformações que acontecem no ambiente, cujo objetivo é manter a congruência entre os elementos organizacionais (trabalho, pessoas, estrutura e cultura).

Os autores avaliam as principais forças que antecedem a mudança e as competências exigidas pela empresa, para gerenciar as demandas por mudanças, ressaltando que tipos de mudanças diferentes necessitam gestões diferenciadas para cada situação.

Segundo Araújo (1982), mudança organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico.

Para Araújo (1982) o componente comportamento individual assume papel de destaque para o conceito de mudança, pois ele considera “a mudança organizacional como sendo um condutor da mudança comportamental”; mas

também considera imprescindível a integração entre os componentes estrutura, tecnologia e estratégia.

Deal & Kennedy (1982), reiteram que a mudança se tornou a tal ponto um modo de vida para as organizações, e que elas mudam não só para atender às exigências do mercado externo, mas simplesmente porque se espera que elas mudem. Acredita-se que a mudança é necessária quando ocorrem grandes perturbações ambientais e mudar torna-se uma questão de sobrevivência.

Os autores consideram como fatores de sucesso necessários à mudança:

- o reconhecimento da importância de se ter consenso sobre ela;
- uma comunicação clara dos objetivos e metas a serem atingidos;
- esforço especial ao treinamento e trabalho em equipe;
- encorajamento à idéia da mudança como fator de adequação ao meio;
- embasamento do líder em relação à condução e direcionamento das variáveis humanas.

Wood Jr. (2000) apresenta o conceito de mudança como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. O autor salienta que mudança é um tema complexo e multifacetado, e que caminhar por ela é manter constantemente uma janela aberta para o mundo, agir com sensibilidade crítica e manter a mente aberta.

Analisando as definições apresentadas pelos autores citados, mesmo considerando as heterogeneidades entre elas, nota-se que no centro de todas as mudanças, como sempre, estarão as pessoas. Por isso os líderes de processos de mudanças necessitam conhecer e compreender os mecanismos de mudança, mas também desenvolver um agudo senso de percepção das pessoas, chamado de “percepção social”, para que eles possam decidir qual será o seu comportamento em relação a elas, a fim de contribuir para que as pessoas encararem o processo de mudança naturalmente, objetivando maiores sucessos organizacionais.

Com base nestes conceitos, busca-se verificar, na prática, interferência do comportamento das pessoas, e principalmente dos líderes, nos processos de gerenciamento de mudança organizacional.

### 2.1.3 O processo de mudança organizacional

A maneira com a qual o ser humano se relaciona com as mudanças em suas vidas, revela muito sobre por que alguns são bem sucedidos ao passarem por grandes mudanças, enquanto outros fracassam.

O processo de mudança adotado pelo desenvolvimento organizacional se baseia no modelo de Lewin (1958), que classifica o processo de mudança em três fases distintas: o estado presente, o estado de transição e o estado desejado.

O **estado presente** é o status quo - que é um equilíbrio, que continua indefinidamente até que uma força o perturbe. Esta fase é também chamada de descongelamento do padrão atual de comportamento, que significa tornar a necessidade de mudança tão óbvia que as pessoas não conseguem encontrar argumentos para evitá-la, permitindo que a mudança possa ocorrer. O descongelamento significa que as velhas idéias e práticas são derretidas e desaprendidas para serem substituídas por novas idéias e práticas aprendidas. Se não ocorrer o descongelamento, a tendência será à volta ao padrão rotineiro de comportamento.

Todo processo de mudança gera uma crise, e o papel do líder neste momento é muito importante, pois através da visão do contexto organizacional e da percepção das contradições manifestadas pelos funcionários, entre o desejo de mudar e o receio de perda com a mudança, ele pode antecipar soluções antes que os conflitos se tornem coletivos, resguardando a eficiência nos resultados do processo de mudança.

O **estado de transição** é aquele que libera do status quo, ou seja, é o estado em que se achava anteriormente, e passa a desenvolver novas atitudes e comportamentos que levam a um estado desejado. Para conseguir o estado desejado, as pessoas devem passar pela incerteza e a desconfortável fase da transição. Esta fase volátil do processo de mudança ocorre quando o equilíbrio do estado presente é quebrado, mas a estabilidade de estado desejado, ainda está por ser alcançada. E por causa dessa fase nebulosa as pessoas tentam recuperar seu equilíbrio, voltando ao estado original, fazendo com que vários processos de mudança fiquem incompletos, porque as pessoas não



conseguem se adaptar à esta fase de transição e preferem permanecer em situações conhecidas do que ter que encarar o desconhecido.

A mudança é um a fase em que as idéias e práticas são aprendidas de modo que as pessoas passam a pensar e executar de uma nova maneira. É o momento que se demonstra situações em que os novos valores e atitudes são mais adequados e apresentam resultados mais eficazes.

A interferência do líder nesta fase é relevante, pois através da sua capacidade de interação pode conduzir às pessoas a novas atitudes e comportamentos.

O **estado desejado**, que pode ser chamado de recongelamento, significa a consolidação do novo padrão de comportamento através de mecanismos de reforço e apoiados nos resultados e benefícios obtidos com a mudança efetivada. Ter conhecimento da nova prática não é suficiente, é preciso incorporá-la e fixá-la ao comportamento. Para isso é fundamental o reconhecimento da participação das pessoas no processo de implantação e do desempenho mais eficaz da organização.

Esse processo de mudança ocorre em um campo de forças que atuam em vários sentidos. De um lado, forças positivas que dão apoio e suporte à mudança e de outro lado, forças negativas que atuam como oposição e resistência à mudança, tendendo a um equilíbrio. Esse equilíbrio é rompido toda vez que se introduz uma tentativa de mudança, a qual irá sofrer pressões positivas e negativas, criando um momento de forças.

Nesse modelo de processo de mudança proposto por Lewin. Shein (1947) está implícito a necessidade de um esforço significativo por parte da organização e principalmente do líder, no sentido de fazer com que a mudança seja realmente desejada ou pelo menos aceita sem aborrecimentos das pessoas envolvidas no processo.

Segundo Conner (1995) a mudança é um processo, e a transição do estado presente ao estado desejado, para ser bem sucedida, deve passar inicialmente pelo gerenciamento da dor, que é o nível de desconforto que se sente quando não consegue alcançar os objetivos, que provém de problemas não resolvidos ou oportunidades perdidas do status quo.

O objetivo desse gerenciamento da dor é motivar as pessoas a saírem da rotina e desenvolver um forte comprometimento para fazer uma mudança, fazer com que as pessoas acreditem que mudanças rápidas e efetivas são essenciais à sua sobrevivência e da organização.

Este gerenciamento não é fácil devido à diferença de percepções das pessoas, portanto o líder deve reconhecer as diferenças provindas das pessoas e dos vários níveis de hierarquia nas quais elas vivem na organização, para se ter êxito no gerenciamento da mudança.

Kotter (2000) analisa que para se ter sucesso no gerenciamento da mudança, o processo de mudança deve passar por oito etapas. As etapas são: estabelecimento de um senso de urgência, criação de uma coalização administrativa, desenvolvimento de uma visão estratégica, comunicação da visão da mudança, como investir de empowerment os funcionários para ações abrangentes, realização de conquistas a curto prazo, consolidação de ganhos e produção de mais mudanças e estabelecimento de novos métodos na cultura.

As quatro primeiras etapas do processo de transformação ajudam a descongelar um status quo inflexível, as demais apresentam as práticas novas e por fim a mudança na cultura organizacional.

Kotter (2000) reforça a importância da seqüência nas etapas, a complementarão de cada etapa, para posterior passar às outras, garantindo uma base sólida sem problemas para dar continuidade ao processo.

#### **2.1.4 As forças que atuam no processo de mudança**

O processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em algumas partes da empresa.

Se existe por um lado fatores que dificultam a mudança, como a carência na formação humanística dos gestores, existe por outro lado fatores que a favorecem, como as novas expectativas dos funcionários em relação aos processos de mudança, as suas aspirações e participações no processo se ampliam.

Segundo Chiavenato (1998), quando as forças positivas são maiores que as forças negativas, a tentativa da mudança é bem sucedida e a mudança ocorre efetivamente. Porém quando as forças negativas são maiores que as positivas, a tentativa de mudança é mal sucedida e a mudança não ocorre, prevalecendo a velha situação.

A mudança somente irá acontecer quando as forças de apoio aumentam e as de resistência às mudanças diminuem, estas forças podem e devem ser influenciadas pela organização e pelo líder do processo de mudança.

A Figura 1 mostra que a administração da mudança começa com a análise das forças externas que vem das exigências de uma economia globalizada, consumidores mais exigentes, maiores concorrentes, e das forças internas providas do próprio interior da organização em virtude da interação de seus participantes e das tensões provocadas por diferentes objetivos e interesses, que criam a necessidade de mudança organizacional interna.

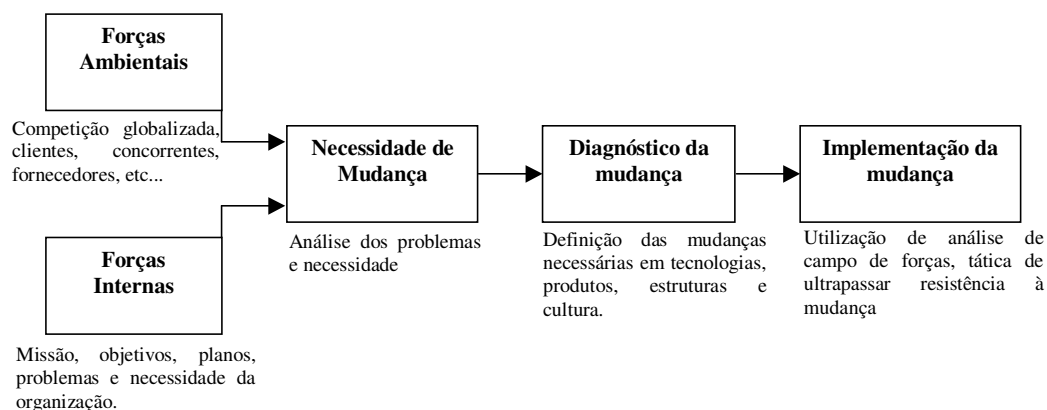


FIGURA 1 . As etapas da mudança organizacional. Fonte: Chiavenato (1991, p.450).

A organização deve estar atenta aos problemas e oportunidades porque a necessidade de mudança é que permite o estágio seguinte que é o diagnóstico da mudança. Neste estágio verifica-se o que deverá ser mudado na empresa, e por fim a implantação da mudança de maneira organizada e planejada.

Quando uma mudança é introduzida, existirá a competição das forças favoráveis a das resistências. Portanto torna-se necessário analisar ambas as

forças a fim de neutralizar as negativas e impulsionar as positivas, permitindo assim a implementação da mudança.

### **2.1.5 Resistência à mudança: aspectos positivos e negativos**

Segundo Almeida (1999), “Resistências constituem-se no calcanhar de Aquiles dos processos de mudanças. Entendê-las e criar canais de escoamento, num ambiente baseado na confiança, podem ser alternativas capazes de criar condições para a efetiva transformação”.

Segundo Conner (1995) “Resistência é uma parte natural do processo de mudança e ela ocorre de forma bem diferenciada nas pessoas”. As diferentes percepções das pessoas fazem com que a resistência à mudança possa ser pequena ou intensa. No processo de mudança é necessário compreender e avaliar como as pessoas estão reagindo às mudanças, é importante o gerente líder do processo se colocar no lugar das pessoas para perceber como este processo possa estar afetando a elas.

Para o autor, os gerentes resilientes são capazes de reduzir os riscos de uma mudança positiva porque estão melhores preparados para avaliar estes processos, e apresenta os cinco princípios-chave para se aumentar a resiliência:

- a) Entender a mecânica básica da resistência humana;
- b) enxergar a resistência como uma reação natural e inevitável à quebra de expectativas;
- c) Interpretar a resistência como uma deficiência de habilidade ou disposição;
- d) Encorajar e participar de expressões abertas de resistência;
- e) Entender que a resistência à mudança positiva é tão comum quanto à resistência a mudanças percebidas negativamente e que ambas as reações seguem suas respectivas seqüências de eventos, que podem ser antecipadas e gerenciadas.

Para que haja uma mudança, as pessoas têm que ter disposição para mudar e também ter habilidade para mudar. Esses dois elos caminham juntos, e é onde entra a influência do líder neste processo.

Para Lewin (1947) “a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio”. Segundo o autor, o padrão de comportamento do indivíduo poderia ser diferente do padrão de comportamento de um grupo do qual ele está inserido, dependendo dos diferentes graus de percepções e de culturas existentes.

No processo de mudança, observa-se que tem elementos que podem ajudar, mas também podem dificultar a implementação da mudança. Pessoas que trabalham sob as mesmas condições podem perceber as mudanças que ocorrem na empresa, de formas diferentes, uma vez que “durante a percepção, o conhecimento sobre o mundo combina-se com as habilidades constitutivas, a fisiologia e as experiências do sujeito da percepção” (Davidoff, 2001). Essas diferenças variam de acordo com as necessidades e desejos individuais.

As reações mais freqüentes à mudança organizacional são de resistência, independente do tipo de mudança, e normalmente não são bem vindas, pois vai exigir das pessoas, uma mudança seja no comportamento, no modo de pensar e se comunicar, e as pessoas não querem se desgastar.

Os estudos de Valley e Thompson (1998) investigam o quanto o poder do gerente pode ser diminuído pela resistência individual ou relacional. Se o grau de envolvimento do indivíduo com a sua equipe é alto, e a participação dele no processo de mudança é intenso, a resistência à mudança diminui. Portanto, a postura do gerente neste processo é muito importante pois ele precisa conhecer as pessoas e a cultura da organização, para que possa planejar melhor as mudanças e saber lidar com as diferentes reações que podem surgir das pessoas.

A Figura 2 mostra os fatores que podem causar resistência às mudanças, e suas conseqüências.

A insegurança e a ameaça provocam resistência na pessoa que não se sente apto a aprender novas tarefas ou que percebe a mudança como uma ameaça a sua atual posição no seu emprego, ou mesmo que possa perder benefícios já adquiridos na organização.

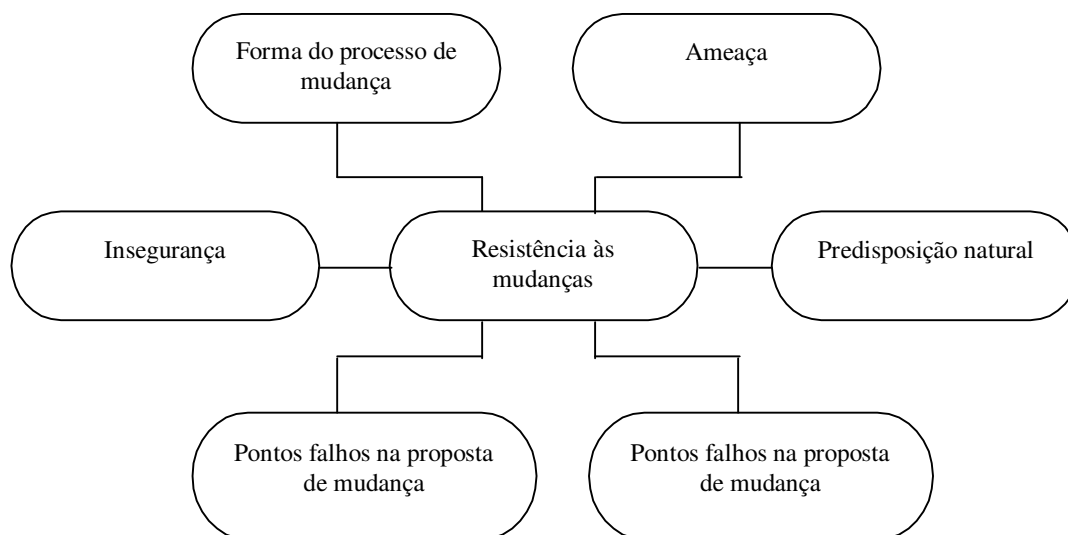


FIGURA 2 . Fatores de Resistência às mudanças. Fonte: Chiavenato, (1991)

A predisposição natural é considerada normal para o comportamento do ser humano que se opõe à mudança, pois toda mudança provoca resistência. Isto ocorrerá naturalmente, pois a pessoa terá que sair de uma situação confortável, já bem conhecida, para uma nova situação desconhecida, e com certeza vai exigir da pessoa um maior esforço para se adaptar àquela nova situação.

A falta de comunicação com as pessoas envolvidas no processo, faz com que se tenha um surgimento de informações e interpretações bem diferentes das pretendidas pelos líderes da mudança. Isso permite que as pessoas comecem a aumentar as barreiras às mudanças antes mesmo de tomarem conhecimento dos seus reais objetivos.

A forma como é desenvolvido o processo, sem se preocupar com a participação e conscientização das pessoas no processo de implantação das mudanças necessárias, pode causar prejuízos, atrasos, sabotagens e insatisfação geral dos membros envolvidos.

A resistência à mudança pode ser manifestada abertamente ou ocultamente. A resistência aberta é mais construtiva, faz-se o reconhecimento dos problemas, enquanto a outra pode não ser notada, as emoções ficam perigosamente escondidas, podendo destruir um projeto de mudança.

O líder pode minimizar os efeitos negativos de uma mudança incentivando para que a resistência seja expressa abertamente, em vez de ocultamente, mostrando para as pessoas os benefícios e também os custos envolvidos no processo, para que as mesmas possam decidir se querem prosseguir com a mudança, ou seja capacitar as pessoas, em certo nível, o que elas terão que passar e viver.

A resistência aberta é um aspecto positivo para a organização, pois estimula o crescimento de idéias, o questionamento sobre o processo de mudança, dando opiniões, forçando aos gestores reavaliar o processo e encontrar melhores caminhos, com resultados mais eficazes. A resistência pode ser vista como um ponto precioso do processo de mudança, em vez de ser uma ameaça.

Kotter e Schlesinger (1979), analisam as diversas maneiras e razões pelas quais grupos e indivíduos resistem a mudanças, sendo afetados por uma perturbação emocional de alguma natureza, incluindo: “o desejo de não perder algo de valor, uma compreensão errônea da mudança e suas implicações, a crença de que a mudança não faz sentido para uma empresa e uma baixa tolerância à mudança”.

É importante o gerente líder avaliar quais os reais motivos pelos quais a resistência está ocorrendo, e em cima desse diagnóstico, utilizar-se de estratégias para combater a resistência e não comprometer os resultados da implementação do processo de mudanças. Os autores apontam seis estratégias para se lidar com a resistência à mudança:

- a) Preparação e Comunicação;
- b) Participação e Envolvimento;
- c) Facilitação e Apoio;
- d) Negociação e Acordo;
- e) Manipulação e Cooptação;
- f) Coação explícita e Implícita.

Na análise deles, muitos gerentes desconhecem e até mesmo subestimam às diversas reações à mudança organizacional e principalmente as maneiras

que podem ser utilizadas para influenciar as pessoas no decorrer de um processo de mudança. Isto provavelmente acarretaria problemas no decorrer dos programas de mudanças, diminuindo as suas chances de sucesso.

Hernandez e Caldas (2001), questionam porque a resistência à mudança ainda é considerada uma das principais barreiras à transformação organizacional bem sucedida, se existem estratégias para se prevenir e até mesmo superá-las.

Na visão deles, estudos mais recentes sugerem que ainda há muito a ser feito para o entendimento do fenômeno da resistência à mudança (Dent & Golberg, 1999; Coghlan, 1993), e que os métodos e estratégias apresentados por diversos autores, para lidar com a resistência à mudança, resumidas nas estratégias genéricas apontadas, por Kotter & Schlesinger (1979), assumem uma abordagem grupal e não individual.

Eles consideram que tais “receitas” recomendadas não têm sido eficientes neste processo, e revêem os pressupostos utilizados na maioria dos modelos difundidos na literatura gerencial e se baseiam em contrapressupostos e na Psicologia da Percepção, para a criação do Modelo de Resistência Individual à Mudança, usando o indivíduo como nível de Análise, e a dinâmica da percepção para entender a resistência individual à mudança.

Considerando os argumentos dos autores apresentados neste contexto, nota-se claramente a importância do papel do líder neste processo, usando de sua percepção na investigação e identificação das causas e razões que levam a ter tais resistências e não no seu combate, considerando que indivíduos e grupos diferentes reagirão de formas diferentes aos mesmos estímulos, podendo assim utilizar-se de estratégias melhores e mais adequadas a cada situação, contribuindo seriamente para o sucesso da implementação de um processo de mudança.



## **2.2 Liderança**

### **2.2.1 Desenvolvimento das teorias de liderança**

As várias correntes da teoria da administração enfocam a liderança e o estilo de gestão do líder, correspondente ao momento com que os fatos e acontecimentos se mostraram na época.

A Escola Clássica da Teoria Administrativa, com a Administração Científica e a Teoria Clássica, é proveniente dos estudos de Taylor e de Fayol, no início do século. A base da sua administração científica, era de natureza tecnológica, os trabalhadores eram considerados como instrumentos ou máquinas a serem manipulados pelos seus líderes. As pessoas é que deviam se adaptar à gerência, e não a gerência às pessoas, daí iniciou-se os estudos de tempos e movimentos, para analisar as tarefas de trabalho, identificando os movimentos adequados que os trabalhadores deveriam ter, para obterem o rendimento máximo de suas tarefas, aumentando a produtividade da empresa.

A função do líder era de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender às necessidades da organização, e não das pessoas. Não se consideravam as habilidades intelectuais dos trabalhadores, o estilo de gestão utilizado é o mecanicista, considerando o trabalhador como mero executor de tarefas. Essa época era caracterizada por mudanças vagarosas, progressivas e previsíveis e não ofereciam grandes desafios devido a estabilidade do ambiente externo, as pessoas eram consideradas como recursos organizacionais, as organizações se preocupavam com problemas internos de produção.

Na década de 20 e 30, a Teoria Clássica foi substituída pelo movimento de relações humanas promovido por Elton Mayo e seus colaboradores. Eles desenvolveram estudos para analisar os fatores que deveriam ser melhorados para aumentar a produtividade do trabalhador, dentre eles estava o fator humano. Segundo eles, além de procurar melhorar os métodos para aumentar a produção, a administração deveria se interessar pelas questões humanas, levando em consideração os sentimentos e atitudes humanas.

O modelo burocrático e funcional tornou-se rígido e lento para acompanhar as mudanças externas, dando lugar a mudanças de hábitos e maneiras de pensar e agir, as pessoas passaram a ser recursos vivos e não mais como fatores inertes de produção.

Na Teoria de Relações Humanas, a função do líder era de facilitar e proporcionar um crescimento e desenvolvimento pessoal, compreender melhor as pessoas, desenvolver sensibilidade e percepção para um melhor entendimento entre os indivíduos. O enfoque, ao contrário da Administração Científica, eram as necessidades pessoais, e não as da organização.

No início da década de 90, mudanças rápidas, imprevisíveis, inesperadas, a informação passou a cruzar o mundo em segundos, o capital financeiro deixou de ser o mais importante, dando lugar ao capital intelectual, neste contexto atual, os trabalhadores desejam desenvolver as suas habilidades, utilizar-se melhor dos seus conhecimentos, assumindo postura ativa, buscando um comprometimento com a aprendizagem, o ser humano é um aprendiz por natureza, diz Senge (1990). Cabe portanto, ao líder, contribuir para a formação de pessoas mais participativas, criativas, que acompanhem o ritmo acelerado das mudanças.

Segundo Vendramini (2000), “organização e indivíduo necessitam urgentemente dessas qualidades. Indivíduos que ocupam posições de comando, devem possuir habilidades específicas, tais como, gerir a competitividade, a complexidade, adaptabilidade, incerteza, e o aprendizado”. A capacidade interativa do líder, perante um cenário de alta competitividade, assume um papel importante neste contexto, pois cabe a ele escolher as pessoas certas, dando oportunidade e autonomia a elas para que contribuam e se comprometam com a nova realidade enfrentada pelas empresas.

A primeira teoria de liderança, na Escola de Relações Humanas, foi a Teoria dos Traços de Personalidade, que representa as teorias mais antigas de liderança, as quais se preocupavam em identificar os traços de personalidade capazes de caracterizar os líderes. Segundo esta teoria, os líderes possuíam certas características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas marcantes, que os identificava como líderes de sucesso. Essas características podiam

influenciar o comportamento das demais pessoas e podiam ser definidas e utilizadas para identificar líderes em potencial.

Os verdadeiros líderes eram aqueles que nasciam com essas características, tais como, amabilidade, força física, inteligência, coragem, maior poder de decisão, dentre outras.

Essa teoria é muito questionada, pois acredita-se que a maioria das pessoas pode aumentar sua eficácia, em função do exercício de liderança, através de treinamentos e do desenvolvimento pessoal.

Chiavenato (2002) faz uma crítica a essas teorias que se fundamentam em características de personalidade, pois são avaliadas de maneira imprecisa e pouco científica, não levam em conta a situação dentro da qual existem e funciona a liderança, não questionando os elementos do ambiente que são importantes para determinar quem será um líder eficaz.

Para Chiavenato “as organizações estão procurando características em seus líderes que sejam compatíveis com os novos e diferentes desafios que elas estão enfrentando na economia globalizada”, alguns traços são importantes em determinadas situações, outros não.

Na análise de Collins (2002) existem pessoas que tem o potencial para evoluir o seu nível de liderança, essa capacidade já reside dentro delas, talvez adormecida, mas de acordo com as circunstâncias adequadas, reflexão, desenvolvimento pessoal, experiências de vida, dentre outros fatores, ela é despertada, e essa capacidade passa a ser desenvolvida, o que não acontece com pessoas que não tem essa “semente” em seu interior, dificultando o processo de desenvolvimento para adquirir essas habilidades.

As teorias de liderança continuaram para uma nova etapa, e a abordagem, no início da década de 50 passou a ser o estilo de comportamento do líder para liderar, surgindo assim, a Teoria dos Estilos de Liderança.

Nesta teoria, não se preocupa com características de personalidade, a ênfase é no estilo de tratamento dado aos empregados, que podia ser autocrático, democrático ou liberal.

O Quadro 1 mostra a relação entre os estilos e a postura do líder e dos liderados.

Essa teoria enfatizou os relacionamentos interpessoais, o líder poderia utilizar os três estilos de liderança, de acordo com a situação, as pessoas e as tarefas a serem executadas, o mais difícil era saber qual estilo usar e como utilizá-lo da melhor maneira possível.

Com o desenvolvimento da Teoria Situacional de Liderança, os estudos sobre liderança foram dentro de um contexto mais amplo, percebeu-se que não existe um único estilo ou característica de liderança que possa ser utilizado para toda e qualquer situação. Percebeu-se que a liderança depende também do ambiente e da situação.

O líder, neste processo tem a capacidade de se ajustar a um grupo de pessoas sob condições extremamente diversas, para isso é importante ele usar das características visão, percepção, interação e humildade, procurando um estilo ideal que seja coerente com a situação e as suas características pessoais.

Tannenbaum e Schmidt (1975) expõem uma abordagem situacional da liderança, sugerindo padrões de comportamento de liderança que o líder pode escolher, determinando que atitudes tomar, dispostas dentro de um continuum de padrões de liderança, indo de um alto grau de controle dos funcionários, assumindo uma posição autocrática, até o seu extremo oposto, com ações democráticas, permitindo ampla liberdade de ação para os subordinados.

Eles consideram o estilo de liderança um jogo de “soma igual a zero”; isso quer dizer que, quanto mais orientado para a tarefa, menos orientado para o relacionamento e vice-versa.

A Figura 3 mostra o *continuum* do comportamento e como ele funciona de acordo com a pesquisa desses autores.

Segundo Hersey & Blanchard (1986) “o desempenho do funcionário está intimamente relacionado com o grau de expectativa que o líder tem dele”. Eles afirmam que há uma influência direta e proporcional entre as bases de poder e o nível de maturidade dos funcionários, e que, na baixa maturidade, exige-se um poder mais coercivo.

QUADRO 1 . Estilos de liderança – autocrático, democrático e liberal

Comportamento	Autocrático	Democrático	Liberal
<b>OBJETIVOS</b>	O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
<b>Atividades</b>	As providências e as técnicas para execução das tarefas são determinadas pelo líder.	O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder se necessário.	O líder assume técnicas e providências para a consecução das tarefas quando solicitado. A participação do líder é limitada.
<b>Divisão das tarefas</b>	O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar, como também seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo. Cada membro escolhe seu companheiro de trabalho.	O líder não participa em nenhum momento da divisão de tarefas ou escolha do companheiro de trabalho, que fica completamente a cargo do grupo.
<b>Feedback</b>	O líder é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura integrar-se ao grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. Pronuncia-se somente quando perguntado.

\* (Adaptado de Chiavenato, 1993.)

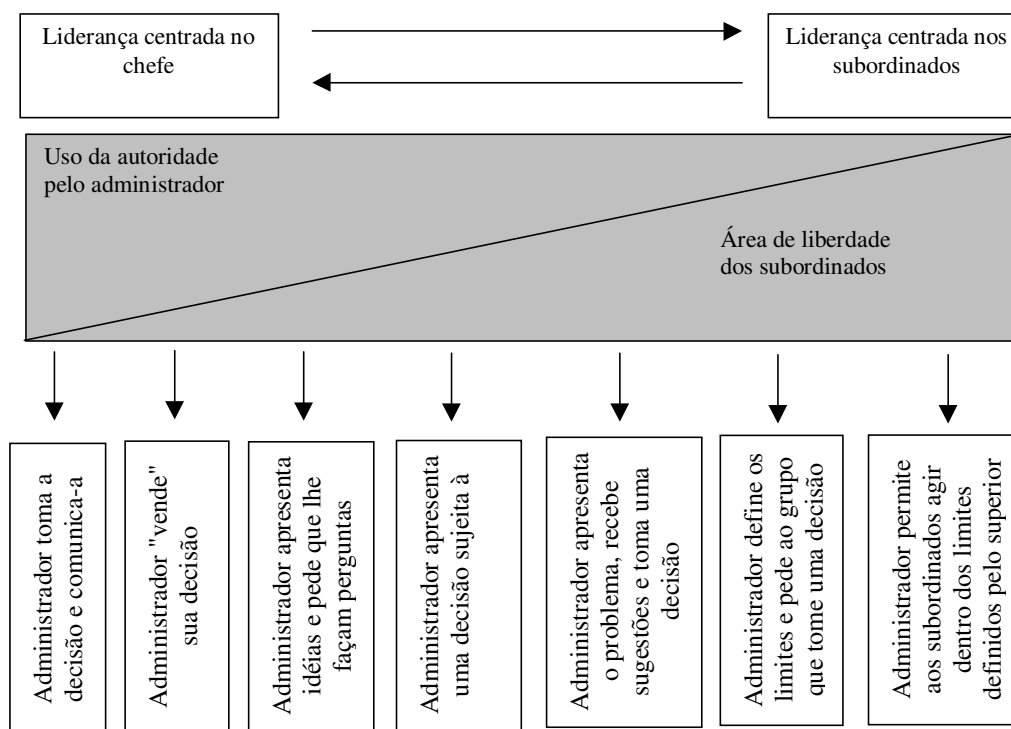


FIGURA 3 .O *CONTINUUM* do comportamento de liderança. FONTE: Tannenbaum e Schmidt, 1975.

Em grupos onde a maturidade é maior, o uso do poder passa a ser insignificante, devendo haver o estímulo para que os funcionários desempenhem melhor as suas atividades, e permita um crescimento para o grupo.

O nível de maturidade varia conforme a uma tarefa em específico e ele é fator chave para que o líder possa identificar a melhor maneira de liderar uma situação. Segundo Hersey e Blanchard, são quatro os níveis de maturidade dos funcionários: M1- baixo; M2-baixo a moderado; M3-moderado a alto; e M4 – alto. Na liderança situacional define-se maturidade como a capacidade e a disposição dos indivíduos de assumir responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

Também são quatro os estilos de liderança aplicados de acordo com o nível de maturidade.

**E1:** É o estilo utilizado para as pessoas que não tem nem capacidade e nem vontade de assumir responsabilidades (M1). Privilegia-se, portanto o

comportamento diretivo, que implica um comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo.

**E2:** Neste estilo, as pessoas têm disposição para assumir responsabilidades, mas não possuem as habilidades necessárias (M2), portanto adota-se o estilo persuadir, na qual a maior parte de direção é dada ao líder. Esse estilo envolve um relacionamento alto e comportamento de alta tarefa.

**E3:** as pessoas desse nível têm capacidade, mas não estão dispostas (M3) a fazer o que o líder determina. A falta de disposição, pode ser ocasionada pela falta de confiança em si mesmas ou insegurança. Neste caso, o líder precisa apoiar os funcionários fazendo com que os mesmos, explorem a capacidade que já possuem, este é um estilo participativo, no qual, ambos, líderes e funcionários participam juntos da tomada de decisão.

**E4:** as pessoas têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades, por isso o estilo utilizado é o de delegar, de pouca direção e apoio. Ainda é o líder quem identifica o problema, mas a responsabilidade de executar os planos, cabe aos funcionários, já que os mesmos têm capacidade para desenvolvê-los. Este estilo envolve um comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa.

A Figura 4 representa a relação entre a maturidade e os estilos de liderança adequados a serem adotados à medida que o nível de maturidade se eleva.

A teoria da liderança situacional não só sugere o estilo de liderança para vários níveis de maturidade, como também indica a probabilidade de sucesso, caso o líder não adote o estilo apropriado. Exige do líder um comportamento, ora mais rígido, ora mais maleável, de acordo com as necessidades existentes em cada situação (Figura 5).

As teorias situacionais constituem um avanço em relação a teorias baseadas exclusivamente no estilo de liderança. Determinado modelo é válido para determinada situação e pode ser totalmente ineficiente em outras ocasiões.

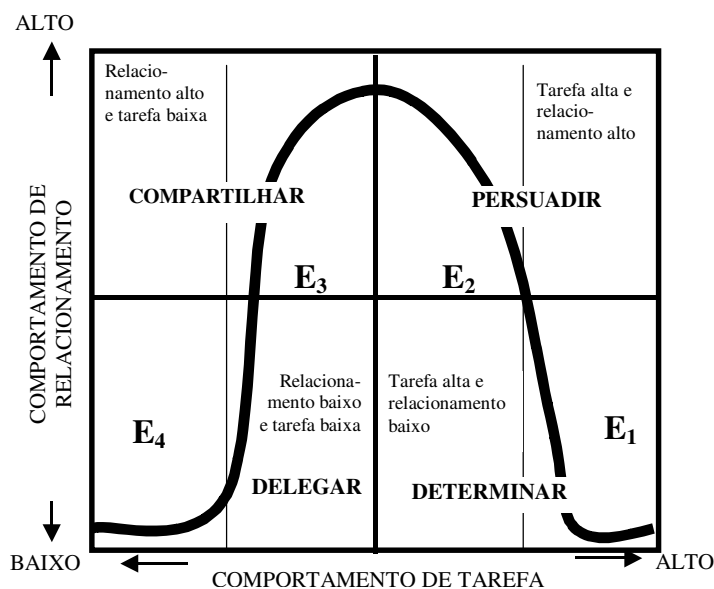


FIGURA 4 . Estilos da liderança situacional de Hersey e Blanchard.

Fonte: Hersey & Blanchard, 1986.

MADURO	ALTA	MODERADA		BAIXA	IMATURO
	M4	M3	M2	M1	

#### MATURIDADE DOS LIDERADOS

FIGURA 5 . Graduação da maturidade dos liderados. Fonte: Hersey & Blanchard, 1986, p.189.

Neste caso, a utilização das características de liderança são fundamentais para ajudar na análise do nível de maturidade dos funcionários para a determinação eficaz do estilo de liderança a ser aplicado em cada situação. A característica percepção é elemento chave neste processo. As pessoas têm pensamentos e visões diferenciadas, portanto o conhecimento do comportamento dos indivíduos, seus hábitos, costumes e nível de maturidade, identificado pelo líder, é de suma importância para o desenvolvimento e crescimento profissional dos funcionários.



A mudança no comportamento dos indivíduos se concretizará se houver um acompanhamento contínuo do líder, neste processo evolutivo do funcionário, oferecendo condições para ele mudar o seu padrão de comportamento, alcançando um nível maior de maturidade.

Segundo Vendramini (2000), “Quando os conceitos de liderança são aplicados em um contexto organizacional envolvendo um líder e seus subordinados, a percepção e consciência adquiridas pelos funcionários são tão proveitosas que passam a falar uma linguagem comum e auxiliam no crescimento pessoal de cada indivíduo”. Os subordinados sabem que o líder comportar-se-á conforme as ações deles; assim, irão desenvolvendo, ao longo do tempo, a maturidade suficiente para receberem autonomia em suas atividades, promovendo o autogerenciamento.

Schein (*apud* Hersey & Blanchard, 1986) coloca que o gerente de sucesso deve ser um bom observador e deve saber identificar a realidade do ambiente de forma correta e precisa. Portanto, ter percepção e uma visão ampla da organização é essencial para que as mudanças ocorram num processo global, envolvendo todas as partes.

A capacidade interativa do líder também contribui para um bom relacionamento, permitindo a utilização correta dos quatro estilos de liderança, dependendo do tipo de tarefas e níveis de maturidade identificados pelo líder.

A característica humildade é relevante neste processo, no sentido caso ocorra a utilização inadequada de um estilo de liderança, o líder rever os seus posicionamentos e procurar adequá-los de acordo com as reações ocorridas e percebidas no ambiente de trabalho.

O entendimento das teorias de desenvolvimento da liderança contribui para o estudo de comportamentos essenciais no trabalho, entre líderes e funcionários, os quais podem gerar crescimento pessoal para ambos, gerando resultados mais eficazes para as organizações.

### **2.2.2 Conceituação e contextualização de liderança**

No contexto organizacional, a liderança cada vez mais está assumindo um papel de destaque para o sucesso organizacional.

Collins (2002) questiona os fatores que hoje sistematicamente estão diferenciando as empresas que antes eram boas e passaram a ser excelentes. Baseado em suas pesquisas, fizeram a comparação entre aquelas que conseguiram esta transição e outras pertencentes a dois tipos de grupos de comparação direta.

O primeiro grupo eram de empresas do mesmo setor, com as mesmas oportunidades e recursos semelhantes, e que não conseguiram mudar para o padrão de excelência, o segundo grupo eram de empresas que tiveram essa mudança, mas não conseguiram se manter nesta trajetória.

Neste estudo comparativo, foi feito um levantamento dos possíveis fatores que levaram a esses caminhos, dentre eles, verificou-se que em relação a estratégias, ambas as empresas tinham suas estratégias bem definidas, as mudanças provocadas pela tecnologia, aceleraram este processo, porém não causaram essa transformação e verificaram dentre outros fatores, que o tipo de liderança utilizada nessas empresas, tinham um fator relevante nesta transformação.

Conforme Drucker (1991) os gerentes líderes empresariais são o recurso básico e também o mais escasso de qualquer empresa. O líder precisa se preocupar com tarefas, e relações interpessoais, preparando o grupo para momentos de instabilidade, incerteza e grande competitividade, para se manter no mercado.

Segundo Kotter (2000) “o funcionário do próximo século precisará conhecer mais sobre liderança e gerenciamento do que o funcionário do século XX”. Para ele ainda existe nas pessoas, uma confusão nos conceitos de liderança e gerenciamento, as pessoas falam em liderança mas fazem o gerenciamento.

Para Kotter, o gerenciamento lida com a complexidade, desenvolvendo a capacidade de realizar os planos organizando e fornecendo as pessoas, assegurando os resultados. A liderança lida com a mudança, mantém as pessoas na direção certa, motivando e inspirando-as a resistir aos obstáculos à mudança.

Este entendimento permite às empresas, uma conscientização da valorização dos dois tipos de pessoas, mas considerando a diferença entre

ambos, para com isso poder preparar as pessoas para esses cargos, combinando liderança forte com um gerenciamento forte, um complementando o outro.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas, e a cada dia se torna mais necessário o conhecimento de lidar e conduzir pessoas, preparar o grupo para momentos de instabilidade, incerteza e grande competitividade.

O conceito historicamente dominante eleva as aptidões de liderança a um dom divino, uma dádiva concedida a um número restrito de pessoas. Este conceito está cada vez mais esquecido, pois num ambiente rápido de mudanças onde as pessoas têm grande vontade de aprender, cada vez mais aparece um número maior de pessoas interessadas em desenvolver sua capacidade de liderar, de controlar um ambiente empresarial complexo, através de um aprendizado constante, aprendendo a ser líderes.

Segundo Terry (1986), “liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”.

Para Chiavenato (1998), “Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de uma ou de diversos objetivos específicos”. Segundo o autor, ela deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais.

Hersey & Blanchard (1986) definem liderança como o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos nos esforços para realização de objetivo em determinada situação, sendo que o processo de liderança é em função do líder, dos liderados e de variáveis da situação.

A maioria dos autores concorda em ser a liderança o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo, para a realização de um objetivo, numa determinada situação.

### 2.2.3 Características de um líder

Collins (2002) e seus colaboradores, mostram algumas características marcantes de líderes que conseguiram transformar uma empresa considerada de nível bom para excelente. Os resultados de suas pesquisas, mostraram que esse tipo de líder, tinham características bem diferentes de líderes de elevado perfil e personalidade.

Eles eram apagados, quietos, reservados, tímidos, humildes, mas determinados, destemidos e com uma firme vontade profissional.

Eram líderes que não começavam com uma nova visão ou uma nova estratégia, eles primeiramente procuravam as pessoas certas para os lugares certos e depois buscavam a direção a ser tomada. Segundo Collins (2002) eles tinham uma determinação forte, não mediam esforços para fazer tudo o que era preciso para elevar os padrões da empresa rumo à excelência. Eles foram caracterizados pelo autor, de líder número 5, com características bem diferentes de outros líderes que não conseguiram fazer tal transformação.

Eram pessoas que não traziam a ambição para si, e sim para a empresa. Preparavam os seus sucessores para o sucesso, os resultados positivos encontrados eram atribuídos aos outros, e não a si mesmo, e tinham uma forte convicção das suas decisões.

Na análise de Crosby (1991) “as características de um líder passam primeiramente pela ética, eles fazem o que realmente deve ser feito, a disponibilidade para ouvir pessoas , permitindo uma acesso pessoal a ele, determinação, grande vontade de vencer, energia que poder ser fisicamente visível ou mesmo irradiada, confiável, como primeiro sinal de maturidade, sensato, humilde, intenso, concentrado na sua tarefa, e agradável”.

Para Chiavenato, (2002) “as características que identificam líderes de sucesso eram:

- a) Habilidade de interpretar objetivos e missões e transmiti-los aos outros;
- b) Habilidade para estabelecer prioridades e fixa-las aos outros;
- c) Habilidade em solucionar problemas e conflitos de maneira equilibrada;
- d) Facilidade em solucionar problemas e conflitos, mantendo o equilíbrio;
- e) Facilidade em supervisionar e orientar pessoas;

f) Facilidade de delegar responsabilidade aos outros.

Para ele, essas características por si só, são de difícil avaliação, devem ser verificados outros elementos do ambiente que são importantes para determinar quem será um líder eficaz.

Fiorelli (2000), considera que os atributos e características dos líderes, e a maneira como elas se adequam às mudanças contínuas e desafios crescentes no campo emocional, representam um referencial para aquelas pessoas que desejam exercer sua liderança. Para o autor um desses atributos básicos, comum a todos os líderes, é a capacidade de produzir visões.

Para manter e reforçar essa visão, o líder deve ter outras habilidades essenciais que formam o tripé de apoio: visão pelo exemplo, perseverança e compromisso. Para ele, existem ainda as características cognitivo-comportamentais, que consolidam posições de liderança, através de atributos complementares, tais como: habilidade interpessoal, autoconhecimento, convicção, autoconfiança e comportamentos de líder (expansividade, inteligência, estabilidade emocional, entusiasmo, ousadia, sensibilidade, imaginação, espírito crítico, senso de justiça e disciplina.

Considerando a abordagem de Collins, Crosby, Chiavenato, Fiorelli, verifica-se uma predominância de algumas características fundamentais do líder que contribuem para um processo de liderança eficaz.

Nesta pesquisa, adota-se como referenciais de análise, a percepção, visão, interação e humildade como as características básicas de um líder, que podem interferir num processo de gerenciamento de mudança organizacional .

#### **2.2.4 Liderando o processo de mudança**

Num processo de mudança organizacional, nem sempre uma empresa poderá dispor de recursos suficientes para enfrentar mudanças, principalmente do porte de algumas. Quando a empresa dispõe de recursos suficientes, poderá encontrar soluções para superar a crise. O primeiro passo nesse caso será uma mudança radical da atitude de pessoas. Qualquer mudança gera um maior ou menor grau de resistência, por parte das pessoas.

Com isso cabe aos líderes desse processo, fazer com que essa resistência seja vencida de maneira construtiva, não impondo a nova mudança, mas gerando um comprometimento dos empregados para que a mudança seja implantada, através de um bom trabalho de motivação, treinamentos com dinâmicas de grupo e uma boa seleção de pessoal, inclusive os líderes responsáveis por este processo.

Liderar processos de mudanças, envolve riscos, erros e acertos, mas diante das transformações no dia a dia, as empresas não podem Ter uma postura passiva, precisam Ter uma vantagem competitiva.

Uma das grandes tarefas dos líderes de mudança de hoje, é prever e se antecipar às mudanças, formando pessoas que o acompanhem nesta jornada. Para isso tem que preparar espíritos abertos a transformações, eliminar resistências destrutivas, preparar para uma mudança de cultura organizacional.

Hoje, estar preparado para reagir prontamente a mudanças, leva a empresa a desenvolver uma cultura de desafio constante. O grande patrimônio das organizações modernas é o seu capital intelectual.

Estimular no ser humano a capacidade de criar e de se superar, fazendo-o se sentir realizado, tendo um grau de motivação para o trabalho, é uma habilidade dos líderes de processos de mudanças, que com certeza determinará o sucesso de uma organização.

Uma organização bem sucedida tem uma característica principal que a distingue das mal sucedidas, que é uma liderança dinâmica e eficaz.

As empresas que investem em pessoas, tecnologia e informações, despertando uma cultura receptiva ao novo, dificilmente se verão em dificuldades.

Ao contrário, podem aproveitar de sua liderança nas mudanças para promover ações focalizadas onde pode-se ter melhor controle e acompanhamento dos resultados.

O comportamento de líderes em uma organização, o que eles dizem e fazem, tem um impacto muito grande nos empregados, os quais se comprometem em participar dos trabalhos de mudanças.

As pessoas ao serem ameaçada por uma sugestão de mudança, inicialmente instalam-se o pânico, especialmente se elas forem incapazes de formular uma recusa razoável.

Portanto o líder necessita inspirar confiança e esperança em seus liderados, encorajar seus liderados a acreditar que é possível mudar e ter resultados positivos com a mudança, proporcionar aos liderados que eles também liderem para obter mudanças.

O comportamento do líder em todos os níveis de uma organização pode fazer ou quebrar uma iniciativa de mudança, abaixo tem-se os seis atributos para liderar e ser bem sucedido, um processo de mudança.

Estes atributos devem ser aprendidos, praticados e aplicados para se ter um sucesso no processo de mudança.

- Criatividade (pode ser facilitada com a interação e visão do líder)
- Habilidade para ouvir ( favorece a boa percepção e humildade)
- Trabalho em equipe ( visão macroscópica e atual do líder)
- Habilidades em orientar (percepção, interação)
- Compromisso ( visão)

A Figura 6 apresenta um modelo para mudança de comportamento que permite aos gerentes-líderes desenvolverem os atributos de líderes de mudança.

O primeiro passo a seguir no processo de mudança de comportamento está na percepção da realidade e humildade para assumir a necessidade de mudança, é o líder reconhecer que pode melhorar um comportamento específico ou até mesmo adquirir uma habilidade necessária para determinadas situações.

Consciência de que atributos de liderança como orientar ou escutar são importantes, é só o primeiro passo para mudança de comportamento. Os líderes têm que desenvolver o desejo de mudar rapidamente.

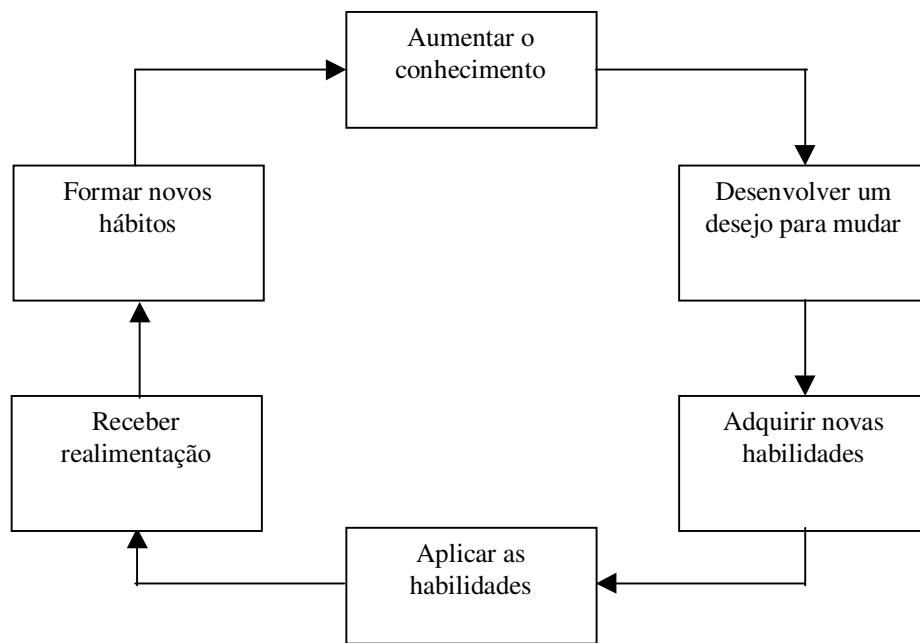


FIGURA 6 . Modelo de mudança comportamental. Fonte: Dissertação de mestrado Kokitsu, Armando, 1999.

A aquisição de habilidades novas é o terceiro passo para mudança de comportamento. O líder pode ter o desejo de mudar, mas não sabe como fazer, portanto o líder tem que ter humildade o suficiente para ouvir seus funcionários, aprender a ter habilidades para administrar reuniões interativas, colher informações dos empregados com confiabilidade, desenvolver trabalhos de equipe, desenvolver metas e saber chegar nos resultados, envolvendo os empregados no processo como um todo.

Esta aprendizagem pode ser feita através de treinamento prático para gerentes, que enfoque o desenvolvimento dessas habilidades.

Os líderes tem que aplicar as habilidades novas, uma vez que tenham aprendido-as, e melhorá-las. O aprendizado de novas habilidades só inicia a mudança de comportamento, a sua aplicação no trabalho, no dia a dia, reforçará o que foi aprendido.

Além disso, os líderes precisam de reforço de retroalimentação, a medida que praticam suas habilidades.



A formação de novos hábitos é o último passo no processo de mudança de comportamento, isso acontece quando um líder, adquire as habilidades e tem o hábito de normalmente no seu dia a dia aplicá-las.

### **2.3 Considerações gerais**

Presumindo-se que as características da liderança, percepção, interação, humildade e visão, exercem influência no processo de mudança organizacional, e não havendo percepção e nem consciência por parte dos líderes sobre essa influência, também não haverá a superação das dificuldades enfrentadas pela empresa o que, por sua vez, desencadeará uma instabilidade na organização e, conseqüentemente, ocasionará resultados ineficientes no processo de gerenciamento.

As empresas têm passado por várias experiências com mudanças organizacionais e estão buscando mecanismos para redirecionar as suas estratégias de gerenciamento, proporcionando maior motivação e participação dos empregados nos processos de mudança.

Verifica-se que apesar dos gerentes passarem por treinamentos gerenciais, nem todos possuem características de liderança que facilitem o processo de implementação de mudança, e na maioria das vezes a falta dessas características pode levar a resultados ineficientes neste processo, o que leva a questionar se há interferência das características de liderança, percepção, interação, humildade e visão, nesta relação, motivo pelo qual interessou-se pela realização dessa pesquisa.

Geralmente gerentes desenvolvem planos de mudança cuidadosamente detalhados e tecnicamente saudáveis e supõe que eles serão aceitos sem oposição, sem considerar como o elemento humano influencia no sucesso de um projeto de mudança.

Se a resistência do trabalhador à mudança, antes não tinha tanta importância, com a força de trabalho atual, para se ter êxito nas mudanças organizacionais, requer-se desses trabalhadores, além do entendimento da dinâmica do processo da mudança, a habilidade para lhe dar respostas eficazmente.

Os estudos realizados sobre o tema liderança, tem sempre na sua essência uma forma de melhorar o desempenho das organizações.

Hersey & Blanchard (1986), alertam que “Muitos dos nossos problemas mais críticos não está no mundo das coisas, mas no mundo das pessoas”. Eles consideram que existe um desequilíbrio entre o desenvolvimento das ciências exatas com a evolução das ciências sociais.

Seria o fato das organizações insistirem em treinar pessoas sem determinados atributos a razão de tantos insucessos empresariais presenciados atualmente? (Gubman (1999; p.157). Este autor afirma que “a liderança pode ser ensinada e aprendida, só que algumas pessoas tem maior inclinação para ela do que outras. Temos que ensina-las às pessoas certas, pessoa com a matéria prima adequada. As empresas desperdiçam tempo demais com o desenvolvimento de pessoas que jamais serão líderes”.

Neste aspecto será que as organizações não deveriam gastar seus melhores recursos com as pessoas que tenham maior possibilidade de proporcionar retorno a este investimento?

Como foi citado anteriormente Collins (2002) o potencial para a evolução do nível de liderança já reside em algumas pessoas, o que precisa é despertar essa capacidade e desenvolvê-la.

Pode-se observar em alguns trabalhos realizados e associados a esse tema, a importância e a influência do líder em processos de mudança organizacional, tais como:

1- Nos estudos de Bressan (2001) , na sua dissertação de mestrado com o título “Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da visão gerencial” observou-se que os aspectos facilitadores e dificultadores da mudança organizacional relacionaram-se dentre outras categorias, o papel do líder na condução desse processo e na mobilização dos funcionários, no qual foi proposto um instrumento para auxiliar gestores de mudança no diagnóstico de características relevantes que devem ser bem utilizadas para se ter resultados eficazes na mudança.

2- No trabalho desenvolvido por Koktisu (1999) com o tema “Como conduzir um gerenciamento de mudança organizacional eficaz”, observou-se que nos

resultados dessa pesquisa entre os fatores de sucesso na questão do gerenciamento da mudança organizacional estavam o envolvimento e participação dos gestores durante cada fase do processo, incluindo gestores de todos os níveis, enfatizando a importância de se trabalhar o lado humano para se aumentar as chances de realizar a mudança desejada.

3- Os estudos desenvolvidos por Guerra (2001) com o tema “Influência dos estilos gerenciais no Clima Organizacional”, verificou-se que o ambiente organizacional vivenciado pelos funcionários, sofre influência dos estilos dos chefes, e dependendo dos estilos aplicados, podem trazer transtornos nas interações entre as pessoas, gerando resultados nocivos à organização.

4- Na pesquisa de Vendramini (2000) com o tema “Liderança e Mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador” observou-se na pesquisa empírica realizada a partir de uma amostra intencional de cinco líderes facilitadores, que coordenavam processos de mudança, dentre outras categorias levantadas na pesquisa, a habilidade interpessoal, o auto conhecimento, noção de objetivos pessoais, do sentido da vida, bem viver, percepção da realidade e visão, contribuíam para o desenvolvimento de uma ambiente favorável no trabalho, o qual foi percebido pelo relato das pessoas envolvidas na pesquisa demonstrando a importância para elas desse convívio saudável.

Observa-se nesse conjunto de trabalhos, a necessidade cada vez mais crescente dos gestores desenvolverem suas competências interpessoais, respondendo mais aos interesses e necessidades dos funcionários envolvidos nesses processos e não só a preocupação com os resultados imediatos exigidos de um mercado extremamente competitivo.

Portanto deveriam existir práticas de seleção e treinamento daqueles que iriam conduzir os destinos das organizações, levando em consideração as características e aptidões que o cargo exige do profissional. Para isso é necessário que as qualidades mais importantes para o bom desempenho da função seja definida previamente para que eles possam conseguir um aumento na produtividade e conseqüente satisfação dos funcionários que estiverem subordinados direto ou indiretamente a estes gestores.

Procurar identificar a importância e a influência das características de liderança (Percepção, Interação, Visão, Humildade) nos gestores em processos de mudança organizacional, é buscar uma estratégia para se ter um diferencial competitivo das empresas e das pessoas.

### **3 MODELO DE ANÁLISE**

#### **3.1 Introdução**

O presente estudo tem caráter exploratório e procura identificar através de questionários fechados e entrevistas semi-estruturadas as verbalizações dos gerentes que passaram por processos significativos de mudança, acerca das variáveis selecionadas para este estudo.

Sobre o processo de mudança organizacional, será analisado a relevância das características pessoais do líder, tais como percepção, interação, visão e humildade, e suas interferências nos resultados desse processo.

Procurou-se fazer as possíveis relações entre os depoimentos individuais dos gerentes, no contexto organizacional, e a literatura revisada, buscando explicações que poderiam justificar a influência dessas características num processo de mudança organizacional.

Será utilizada abordagem qualitativa para análise do conteúdo das entrevistas, e análise quantitativa dos dados estatísticos obtidos por meio de questionários, sendo comentados os dados estatisticamente relevantes.

Neste capítulo serão descritos a operacionalização da pesquisa, que tem como objetivo apresentar as variáveis selecionadas para este estudo, os procedimentos utilizados na coleta e análise qualitativa dos dados, e também na construção dos instrumentos de pesquisa.

#### **3.2 Operacionalização da pesquisa**

Com base na revisão de literatura, identificou-se nas abordagens analisadas, um senso comum em entender que existem características marcantes no líder que podem interferir no processo de implementação de uma mudança organizacional.

Considerando entre várias outras características de liderança apontadas por outros autores, as características percepção, interação, visão e humildade citadas anteriormente são as que mais se relacionam diretamente com os resultados de processos de mudança organizacional, motivo pelo qual foram selecionadas como variáveis dessa pesquisa.

Foram selecionados três níveis hierárquicos da organização para análise:

O primeiro nível foi composto pelos diretores da organização, o segundo nível pelos gerentes e o terceiro pelos coordenadores ou supervisores.

A figura 7 mostra a relação das características de liderança analisadas e os níveis hierárquicos da organização em estudo.

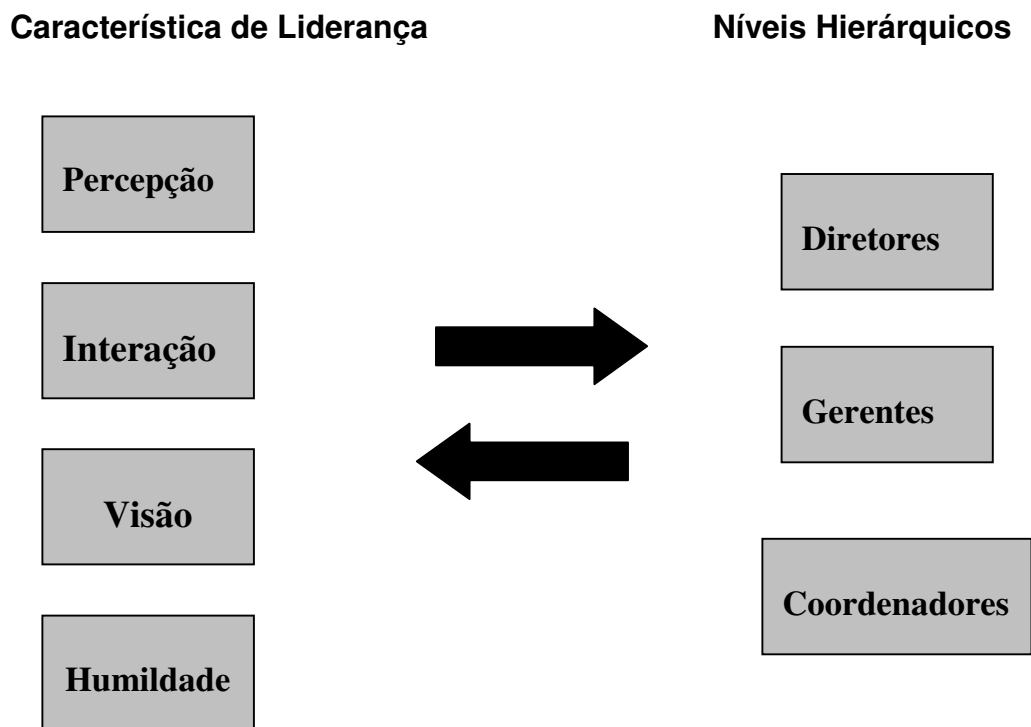


Figura 7 . Elementos de Pesquisa

Na definição de termos em relação à hierarquia existente entre diretores, gerentes e coordenadores, considera-se para este estudo o gerente como o responsável direto pela implantação de uma mudança idealizada e preconizada pela alta administração, os diretores a pessoa que dirige e controla a organização no mais alto nível, e os coordenadores as pessoas que exercem as funções de orientação e assessoramento, na função intermediária entre as decisões da administração e os níveis de execução, operacionalizando as normas e as diretrizes administrativas, aprimorando o pessoal humano e comprometendo-o com os resultados.

A seguir serão apresentadas as variáveis selecionadas neste trabalho, bem como as questões elaboradas para verificar a existência e a influência dessas características no processo de mudança organizacional.

### **3.2.1 Variável Percepção**

A característica de percepção do líder, na análise dos autores (Conner, 1995; Kotter, 2000; Hernandez e Caldas, 2001; Hersey & Blanchard, 1986) permite a avaliação das diferenças individuais, o reconhecimento das reações e causas das resistências a mudanças.

De acordo com Braghiolli (1994 p.23) “a percepção de pessoas, chamada de “percepção social” é diferente da percepção de objetos porque envolve julgamento”. Segundo a autora, a percepção prevê como será a reação das pessoas frente a determinadas situações, se baseando em informações do contexto externo e na expressão verbal e não verbal dos indivíduos, prevendo o seu comportamento futuro.

A identificação das emoções e sentimentos dos outros é uma tarefa difícil pois existem muitas variáveis, entre elas os sentimentos e expectativas de quem percebe e as emoções ou expressões de quem é percebido, que podem ser mais ou menos acentuadas por determinadas pessoas, o que pode levar a enganos quanto ao juízo sobre elas.

Segundo Gahagan (1976, p.73) “quanto mais maduros e complexos nos tornamos, mais aptos estamos a apreciar as muitas dimensões da personalidade individual e os paradoxos que ela comporta.”

Davidoff (2001 p.141) assinala que percepção é um processo cognitivo, uma forma de conhecer o mundo “ é o ponto em que a cognição e realidade encontram-se” e talvez “ a atividade cognitiva mais básica da qual surgem as outras”. Segundo a autora, a percepção depende tanto do meio ambiente como da pessoa que o percebe, e durante este processo, o conhecimento sobre o mundo associa-se com as habilidades construtivas que representam como as pessoas agem e registram informações, a fisiologia, que enfatiza as variações diferentes de como as pessoas vêem e absorvem a realidade externa, e as experiências vividas pelas pessoas, que se baseiam em fatos passados para

interpretar os dados do ambiente que as cerca. Através da percepção as pessoas interpretam os fenômenos do mundo interior e exterior a ela e a posição que ela ocupa no espaço.

Para Telles (1994, p.20) “A percepção é um processo organizacional, seletivo e interpretativo”. Segundo a autora a percepção tende a perceber estímulos em padrões mais significativos e não em entidades separadas, é um processo seletivo porque percebem somente alguns desses estímulos no nosso meio, devido a fatores externos, e interpretativos porque as pessoas elaboram os estímulos percebidos e dá a eles significado e valor.

A capacidade de percepção do líder na visão desses autores pode contribuir para o desenvolvimento e crescimento profissional dos funcionários, possibilitando ao líder a utilização de estratégias adequadas e coerentes a cada processo de mudança.

As perguntas elaboradas para verificar a característica de percepção dos gestores (Quadro 2) procuram identificar a capacidade de percepção do líder quanto aos fatores humanos envolvidos no processo de mudança organizacional. Através dessas perguntas pode-se observar a capacidade dos gestores em reconhecer e entender as diferenças individuais dos funcionários, bem como perceber as resistências e conflitos dos mesmos em relação às mudanças ocorridas na organização.

### **3.2.2 Variável Interação**

A característica de liderança interação é vista pelos autores Valley e Thompson, 1998; Vendramini, 2000; Hersog, 1991) como uma característica que garante uma maior participação do líder junto aos seus funcionários, mantendo um elevado grau de motivação e comprometimento entre eles, desenvolvendo nos funcionários a maturidade para terem autonomia nas suas atividades, diminuindo assim as resistências a mudanças.

Na visão de Hersey & Blanchard (1986) o nível de maturidade é fator predominante para que o líder possa identificar a melhor maneira de conduzir uma situação.



QUADRO 2 . Correspondência entre a variável percepção e os instrumentos de dados (Inst.)

<b>Tópico 3.2.1</b>	<b>Inst.</b>	<b>Questão</b>
<b>Percepção</b>	Q 7 Q 9 Q 13 Q 15 Q 18	07) _ É importante que os líderes compreendam e aceitem as diferenças individuais dos funcionários; 09) – Quando lidero um processo de mudança não me importo com os interesses e problemas pessoais dos funcionários; 13) – Para o sucesso da implantação de uma mudança, o líder deve ignorar possíveis resistências dos funcionários; 15) – O reconhecimento individual para aqueles que obtiveram êxito no processo de mudança, significa muito para os funcionários; 18) – Numa situação de conflito onde há resistência dos funcionários ao processo de mudança, o líder não deve se envolver.

Para Marquis (1959) “Os hábitos e capacidades do indivíduo dependem de situações ambientais que lhe permitam exercício desses hábitos e dessas capacidades”. Segundo o autor, as atitudes que as pessoas tem, estão muito relacionadas com a forma de instrução que elas receberam de alguém, e suas posturas dependem das situações sociais que elas tiverem participado, pois o nosso organismo está geralmente preparado, a todo instante, para o estímulo que vai receber e para as respostas que vai apresentar.

Segundo Minicucci (1995 p. 335) “a interação é um complexo de ações e reações, que compreende os meios pelos quais os indivíduos se relacionam uns com os outros.” Para ele a interação refere-se às modificações de comportamento que ocorrem quando duas ou mais pessoas se encontram e entram em contato, e a influência de uns sobre os outros ocorre mediante o uso de linguagem, símbolos, gestos e postura. Um simples olhar de uma forma rígida e firme é uma interação não verbal significando repreensão.

O ser humano vive em sociedade, interagindo diariamente com várias pessoas, e o sucesso dessas interações vão contribuir para a satisfação das necessidades humanas.

As pessoas reagem com relação aos outros, por meio da interação, e para que se tenha interações bem sucedidas é necessário a precisão da percepção, do julgamento que fazemos das pessoas.

Por isso a interferência do líder neste processo é muito importante para direcionar as forças da organização, de modo a convergirem a um propósito comum.

Segundo Moscovici (2002, p.36) “O processo de interação humana supõe necessariamente comunicação, mesmo que haja intenção contrária”. Para a autora, o simples fato de estar em presença de outras pessoas, modifica o contexto perceptivo de cada um, proporcionando interação que é afinal um processo de comunicação onde se tem mensagens emitidas e recebidas de cada indivíduo e da situação no contexto organizacional.

As questões relacionadas à variável interação (Quadro 3) procuram identificar a capacidade interativa do gestor no processo de mudança organizacional, a sua capacidade de permitir a participação dos funcionários no processo, até no processo decisório e sua preocupação no desenvolvimento de um ambiente saudável de trabalho.

QUADRO 3 . Correspondência entre a variável interação e os instrumentos de dados (Inst.)

<b>Tópico 3.2.2</b>	<b>Inst.</b>	<b>Questão</b>
<b>Interação</b>	Q 2	02) – Quando participo de um processo de mudança, prefiro não consultar meus funcionários quando tenho que tomar decisões;
	Q 3	03) – Eu penso que para um processo de mudança ter êxito, ele não deve ser discutido por funcionários;
	Q 10	10) – Para o sucesso da mudança organizacional, é necessário que ocorra a adaptação do líder a este processo de mudança;
	Q 12	12) – Um líder deveria empenhar-se para criar um clima de trabalho amistoso entre os seus funcionários;
	Q 16	16) - Eu penso que no processo de mudança organizacional, o líder deve envolver todos os funcionários.

### **3.2.3 Variável Visão**

Os autores (Fiorelli, 2000; Shein (1985); Hersey & Blanchard, 1986; Naddler, 1995) consideram como atributos essenciais do líder a capacidade de visão para que as mudanças ocorram num processo global e com êxito.

Segundo Fiorelli (2003, p.31) modernamente denomina-se visão como sendo “um conjunto de ficções individuais conjugadas, aceitas, consolidadas e considerada plausíveis pelas pessoas responsáveis pela organização. Para o autor este conceito está voltado para a visão de negócios, as pessoas são orientadas por essas ficções que são capazes de se constituir em um farol a iluminar as mentes em direção ao futuro.

Para Miranda (1998, p.74) a característica visão representa a habilidade de orientar velas de um barco, e é com a força de seus remos que se faz a diferença nos ambientes altamente competitivos. Segundo o autor as pessoas precisam ter visão clara e alentadora de destino e rumo, identificando as oportunidades de negócios, sendo fonte de inspiração para todas as suas iniciativas e esforços.

As questões em relação à característica visão (Quadro 4) foram elaboradas para verificar a importância desta variável, na opinião desses gestores e também a capacidade de visão dos gestores detectada no processo de mudança organizacional, enfatizando a importância da intuição e da identificação prévia de mudanças mesmo em situações onde se está tendo resultados positivos.

### **3.2.4 Variável Humildade**

Segundo Collins (2002) a característica de humildade do líder foi analisada em suas pesquisas como um fator preponderante na transformação de empresas boas em excelentes.

O autor relata, nas suas pesquisas, a experiência de líderes que provocaram uma transformação impressionante no grupo de empresas “feitas para vencer”, que deram um salto para a excelência. Esses líderes, chamados de líderes número 5, não assumiam ares de excessiva importância, viviam entre os

funcionários mais simples, não cultivavam status de herói ou de importantes executivos.

QUADRO 4 . Correspondência entre a variável visão e os instrumentos de dados (Inst.)

<b>Tópico 3.2.3</b>	<b>Inst.</b>	<b>Questão</b>
<b>Visão</b>	Q 1	01) – A falta de visão do líder, compromete uma implementação de uma mudança bem sucedida;
	Q 4	04) – Quando tenho que tomar decisões num processo de mudanças, sigo principalmente a minha intuição;
	Q 6	06) – Eu acho que enquanto as pessoas estiverem satisfeitas, não será necessário implementar um processo de mudança;
	Q 19	19) – Procuro adequar o tipo de trabalho ao funcionário que irá executá-lo, de acordo com as necessidades das mudanças;
	Q 20	20) – Pressinto quando surge a necessidade de iniciar um processo de mudança na organização.

Verificou-se nas suas pesquisas que jornais ou revistas nunca escreveram matérias de destaque sobre esses líderes, o que não acontecia com os outros líderes selecionados para essa pesquisa, representando o grupo de empresas comparativas, os quais sempre estavam em destaque com artigos sobre as suas atuações e resultados nessas empresas.

A falta de ambição dos chamados líderes número 5, porém com forte determinação, contribuíram muito neste processo de transformação, eles canalizavam as necessidades do seu ego para longe de si mesmos e sempre numa direção maior que era a transformação da empresa para a excelência, não pensavam só em dinheiro, a ambição era para com o sucesso da empresa e não com a sua riqueza pessoal.

Esses líderes queriam ver a organização bem sucedida até na próxima geração, para isso preparavam o seu sucessor para dar prosseguimento, o que não se observava nos líderes das empresas do grupo comparativo, os quais embora competentes, eram mais preocupados com a própria reputação e grandeza pessoal, eram capazes de preparar o seu sucessor para o fracasso ou escolher alguém de menor capacidade para dar prosseguimento, com isso

não conseguiam preparar a empresa para o sucesso, ou seja, dar o salto para a excelência.

Na pesquisa de Collins (2002), observou-se que os líderes número 5, procuravam ouvir seus funcionários, não falavam sobre si mesmos e nem sobre suas próprias atuações, trabalhavam em silêncio e produziam excelentes resultados, olhavam para a janela para encontrar pontos e fatos os quais podiam creditar o sucesso e olhavam para o espelho no momento de verificar as suas responsabilidades, sem colocar culpa nas pessoas ou nas situações, o que não acontecia com os outros líderes que buscavam a culpa nos outros ou nos processos, e frente ao espelho atribuíam todo o mérito a si mesmo quando os resultados eram positivos.

Dimitrius (2000), alega que “o cerne da humildade é o reconhecimento de que seja qual for o status de uma pessoa, ninguém é melhor nem pior que os outros”. Para o autor as pessoas humildes fazem uma opção por um relacionamento despretensioso, procurando se comunicar com os outros independente de seu nível. Segundo o autor, a humildade reflete algum nível de segurança profunda, geralmente as pessoas humildes tendem a ser menos competitivas, perdoam mais, são mais compreensivas.

Como sinais da característica humildade, o autor reforça a capacidade de ouvir do líder, saber rir de si mesmo e focar-se nos outros e não a si mesmo.

As questões elaboradas para identificar a característica de humildade estão relacionadas no Quadro 5 e procuram identificar a capacidade do gestor em ouvir opiniões e sugestões dos funcionários, implementar as idéias colhidas, e também como eles lidam com os resultados positivos encontrados nos processos de mudança, permitindo assim uma análise da característica humildade detectada nesses gestores e suas relações no processo de mudança organizacional.

QUADRO 5 . Correspondência entre a variável humildade e os instrumentos de dados (Inst.).

<b>Tópico 3.2.4</b>	<b>Inst.</b>	<b>Questão</b>
<b>Humildade</b>	Q 5 Q 8 Q 11 Q 14 Q 17	05) – Atribuo os resultados positivos encontrados nos processos de mudança à equipe e não a mim mesmo; 08) – Eu penso que a humildade do líder, é uma característica que contribui para um melhor desempenho dos funcionários; 11) – Durante o processo de mudança procuro aumentar as oportunidades de participação dos funcionários no processo decisório; 14) – Quando participo de um processo de mudança, procuro ouvir as opiniões pessoais dos meus funcionários; 17) – É importante para os líderes fazerem-se notados pela alta direção da Empresa.

### 3.2.5 Elementos Complementares

Por se tratar de uma pesquisa de caráter descritivo, visando descobrir a associação entre as variáveis de pesquisa, optou-se pela elaboração de questões complementares (Apêndice 1) do questionário, que dariam suporte para a análise e discussão dos dados, as quais são:

- 1 - Você considera as características pessoais do líder (percepção, visão, interação e humildade) relevantes num processo de mudança organizacional? Por quê?
- 2 – Você já vivenciou algum processo de mudança organizacional onde as características do líder (percepção, visão, interação e humildade) influenciaram de forma positiva ou negativa nos resultados dessa mudança? Poderia descrever como essas características interferiram?
- 3 – Na sua opinião, quais características de um líder que podem dificultar e/ ou facilitar a implementação de um processo de mudança?
- 4 –Você percebe que o desempenho satisfatório do funcionário pode estar ligado diretamente com a característica do líder da empresa? De que maneira?
- 5 – Você acha que o líder pode minimizar os efeitos negativos que ocorrem num processo de mudança? Por quê?

Estas questões foram feitas para verificar a coerência dos depoimentos colhidos dos gestores junto ao questionário proposto procurando identificar na opinião dos gestores se as características (percepção, interação, visão e humildade) são importantes na gestão de mudanças organizacionais e se elas tem alguma influência direta ou indireta nesse processo.

Todas as perguntas buscam extrair dos entrevistados as suas experiências em cargos de chefia, e possibilita colher informações relevantes desses gestores que ajudariam na interpretação e análise dos dados.

Presume-se que um processo de mudança adequadamente construído, torna uma empresa eficaz e menos vulnerável às incertezas, uma vez que permite as pessoas manifestar o quanto seus objetivos individuais são considerados pela empresa e pelos seus líderes, tornando as pessoas mais comprometidas com as metas e resultados organizacionais.

Um estudo que dê tratamento à questão da influência das características de liderança contribuirá para um redirecionamento da empresa em relação ao seu capital intelectual.

### **3.3 Instrumentos de coleta de dados**

Neste estudo optou-se pela combinação de aplicação de questionários e utilização de entrevistas de forma individualizada.

O preenchimento dos questionários ocorreu na empresa participante da pesquisa, com a presença da pesquisadora.

As entrevistas foram agendadas, com duração média de 30 minutos, possibilitando aos entrevistados expressarem sua opinião sobre a influência das características pessoais do líder num processo de mudança organizacional, dentre outros dados relevantes.

A utilização da entrevista como técnica de coleta de dados, permite ao entrevistado expressar seu pensamento de forma mais abrangente, proporciona ainda, a descrição de conteúdos que possam não ter sido observados pelos questionários e é “ uma das mais comuns e poderosas formas para tentar compreender os sentimentos dos seres humanos” ( Fontana & Frei, 1994, p.361)

As entrevistas combinam questões abertas e fechadas e seguem um roteiro estruturado na literatura revisada.

A escolha do modelo de entrevista baseia-se nas questões deste estudo, que pretendia analisar características específicas do líder que podem contribuir para o sucesso de uma implementação de mudança como: capacidade de percepção, interação, visão e humildade. Foi aplicado um modelo de questionário (Apêndice 1) para todos os diretores, gerentes e coordenadores da organização em estudo.

### **3.4 Validação do instrumento**

Para a realização das entrevistas utilizou-se um roteiro (Apêndice 1), elaborado com base na revisão bibliográfica.

Este roteiro foi validado por 10 profissionais pertencentes às áreas de Administração, Economia, Psicologia e Engenharia, todos em cargo de chefia.

O objetivo era verificar se as questões do roteiro eram de fácil compreensão, não ofereciam dupla interpretação e se atingiam os objetivos propostos dessa pesquisa.

Os itens foram formulados no sentido de verificar na percepção dos gerentes, se as características pessoais do líder podem interferir nos resultados de uma mudança organizacional. Para evitar um direcionamento nas respostas, as afirmativas foram elaboradas numa escala de valores, de 07 pontos, disposta na seqüência: (1-Concordo Inteiramente, 2- Concordo, 3-Concordo Parcialmente, 4- Não Concordo e Nem Discordo, 5- Discordo Parcialmente, 6- Discordo, 7- Discordo Inteiramente).

Considerando a dificuldade de medir valores e crenças devido seu caráter complexo, procurou-se formular perguntas complementares, que deram oportunidade ao entrevistado de discutir e avaliar a influência das características de liderança analisadas no processo de mudança organizacional, reforçando os objetivos definidos neste estudo.



## **4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo os resultados são discutidos à luz da literatura revisada sobre mudança organizacional, liderança e a influência do líder neste processo.

As 44 entrevistas realizadas na empresa pesquisada, sendo 39 gestores da matriz Goiânia e 5 gestores da filial Tocantins, foram submetidas a análise de conteúdo, e os resultados são apresentados em relação à frequência observada nos questionários.

As escalas foram utilizadas para reforçar a concordância, discordância e a neutralidade caracterizada pelos participantes. Foram realizadas 5 perguntas para cada característica de liderança, com o objetivo de identificar a importância dessas características e suas influências, na percepção dos gestores (Quadro 2).

Os depoimentos colhidos dos entrevistados nas questões complementares (Apêndice 1) durante a aplicação do questionário, serão utilizados para reforçar, justificar ou explicar os comentários na análise dos dados.

As características da organização, dos gestores participantes da pesquisa, os resultados obtidos e a análise dos mesmos serão apresentados neste capítulo.

### **4.1 Características da organização em estudo**

Procurou-se pesquisar uma organização que se caracterizava por um constante processo de mudança e expansão de forma a atingir os objetivos propostos pela pesquisa.

O setor de telecomunicações tem sido marcado por mudanças profundas nos meios de comunicação. Mudanças na regulamentação deste setor, como no caso a privatização, possibilitou a entrada de novas empresas e serviços que antes eram controlados pelo Estado.

A empresa passou pelo processo de privatização do setor, onde houve mudanças bruscas, principalmente no seu quadro de pessoal.

O universo da pesquisa foi composto por funcionários de nível gerencial da empresa privada da área de Telecomunicações com sede em Goiânia e da

filial Tocantins que hoje contam com um total de 44 funcionários em cargos de chefia.

#### **4.2 Sujeitos da pesquisa**

A escolha dos sujeitos da pesquisa, deu-se por meio de contato inicial com a gerência de Recursos Humanos da empresa escolhida, no qual foi apresentado o objetivo da pesquisa.

Como apresentado na introdução deste estudo, as organizações tendem a ser virtuais, as comunicações tornaram-se muito rápidas.

O setor de telecomunicações vive uma era marcada por avanços e mudanças organizacionais. Com a privatização do setor, possibilitou a inserção de novas empresas e serviços que antes eram controlados pelo Estado.

Procurou-se fazer a pesquisa em uma empresa da área de telecomunicações, por ser de um setor que se caracteriza por constante processo de mudança e expansão.

O universo da pesquisa foi composto por funcionários de nível gerencial de uma organização privada da área de telecomunicações com sede em Goiânia, totalizando um nº de 44 funcionários em cargos de chefia, sendo 39 gestores da filial Goiânia e 5 gerentes da filial de Tocantins.

Foram selecionados três níveis hierárquicos para análise: o primeiro nível formado pelos diretores da empresa, o segundo nível pelos gerentes e o terceiro pelos coordenadores ou supervisores.

A indicação dos entrevistados foi feita pela gerência de Recursos Humanos da empresa, a qual agendou as entrevistas para a realização da pesquisa.

Após a indicação dos entrevistados pela gerente de recursos humanos, a pesquisadora entrou em contato com os gestores para agendar e realizar as entrevistas.

#### **4.3 Sistemática da coleta**

As entrevistas ocorreram na empresa em estudo, na matriz de Goiânia e na filial Tocantins, durante os meses de maio a setembro do ano de 2002. O contato inicial foi muito receptivo, e notou-se bastante interesse dos líderes em

participar da pesquisa, principalmente no retorno que a mesma poderia trazer para a organização.

Foram feitas 39 entrevistas na empresa de Goiânia, todas realizadas in loco pela pesquisadora.

Os entrevistados eram levados a uma sala de trabalho, separada de seus locais de trabalho, para evitar interrupções no desenvolvimento da entrevista e proporcionar uma maior descontração e conforto para os gerentes.

As entrevistas seguiram um procedimento com as seguintes etapas:

- Apresentação da pesquisadora
- Apresentação do tema da pesquisa e do motivo da escolha da empresa
- Apresentação dos objetivos da pesquisa
- Apresentação do roteiro de entrevista
- Execução da entrevista
- Informação sobre o retorno das informações prestadas pelos entrevistados
- Agradecimentos.

Os demais questionários foram enviados para o coordenador de recursos humanos da filial de Tocantins, num total de 5, o qual repassou os questionários para os gerentes daquela empresa, os quais responderam e enviaram pela internet para a pesquisadora.

Os dados obtidos dos questionários foram tabulados e representados em gráficos para melhor visualização e análise. Os dados qualitativos foram analisados de forma agrupada, fazendo uma leitura geral de todas as questões, identificando a frequência, pertinência, significação do conteúdo em relação ao fenômeno investigado.

Com isso foi possível identificar a percepção dos entrevistados sobre aspectos da influência das características de liderança, tais como percepção, visão, interação e humildade, em processos de mudança organizacional.

#### 4.4 Características dos Gestores

A seguir são apresentadas as características pessoais e funcionais dos gestores participantes da pesquisa.

Conforme pode ser observado na Tabela 1, dos 44 entrevistados, 95,45% são do sexo masculino e 4,5% do sexo feminino. Quanto ao estado civil, há a predominância dos sujeitos casados (84%), na faixa etária dos 40 a 55 anos, sendo que a idade dos gestores variam de 22 a 55 anos.

TABELA 1 . Dados Demográficos dos Participantes da Pesquisa (N=44)

<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>F(%)</b>
Sexo	Masculino	42
	Feminino	2
Estado Civil	Casado	37
	Solteiro	4
	Nenhum	3
Idade	20 -30 anos	3
	30 – 40 anos	14
	40 – 55 anos	27

No que se refere à escolaridade dos participantes, verifica-se na Figura 8, que 95,5% possuem o curso superior e apenas 4,5% possuem o segundo grau.

Como pode ser visto na Figura 9, no que se refere à função exercida pelos entrevistados, todos estão em cargos de chefia, sendo 17 gerentes, 23 coordenadores e 4 diretores.

O tempo total de trabalho dos participantes varia de 2 a 24 anos, ficando a maioria acima de 20 anos. O tempo na função de gerência é de aproximadamente dois anos, num total de 21 participantes, sendo 9 ocupando a função há mais de três anos (Tabela 2 ).

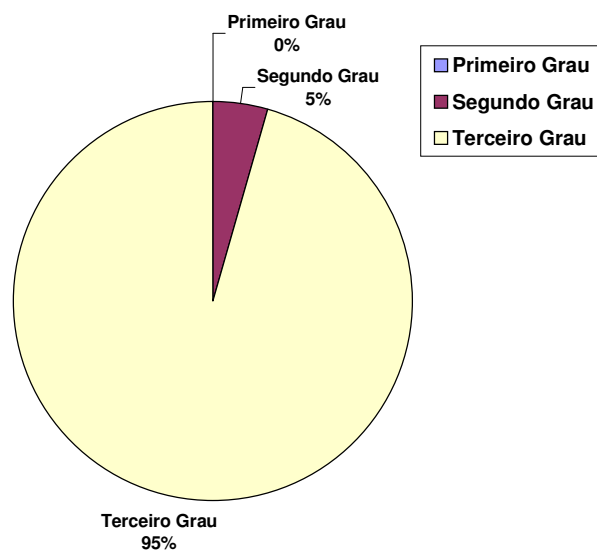


FIGURA 8 . Escolaridade dos participantes da pesquisa (N=44)

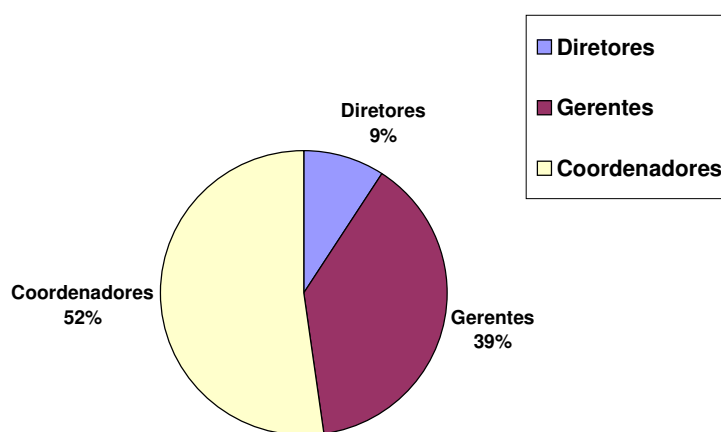


FIGURA 9 . Distribuição dos entrevistados de acordo com a sua função na empresa (N=44)

TABELA 2 . Dados de tempo de trabalho dos entrevistados da pesquisa (N=44)

<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>	<b>F(%)</b>
Tempo de Trabalho na Função	Menos de 01 ano	14
	De 01 a 03 anos	21
	Acima de 03 anos	9
Tempo de Trabalho Total	De 04 a 10 anos	6
	De 10 a 20 anos	13
	Acima de 20 anos	25
Tempo de Trabalho na Empresa	De 01 a 05 anos	9
	De 05 a 10 anos	6
	Acima de 10 anos	29

#### 4.5 Resultados e análise dos dados em relação à variável Visão

Os questionamentos em relação à variável visão foram tabulados e representados graficamente e separados pelas questões referentes à essa característica (Quadro 2 p. 43) e por níveis hierárquicos, diretores, gerentes e coordenadores.

Os resultados apontados em relação ao questionamento Q1 (Figura 10) que trata da falta de visão do líder comprometendo um processo de implementação de mudança, verifica-se na avaliação dos gerentes e diretores 100% de concordância, já na opinião dos coordenadores, apenas 86.4% consideram que a falta de visão compromete os resultados de uma mudança, o que pode ser explicado pelo fato dos coordenadores não estarem diretamente envolvidos com as decisões estratégicas e planejamentos da empresa. Para os entrevistados no geral a característica de visão é fundamental para o sucesso de um processo de mudança, o que vem de acordo com a afirmação de Fiorelli (2000) que um dos melhores atributos de um líder é a sua capacidade de produzir visões.

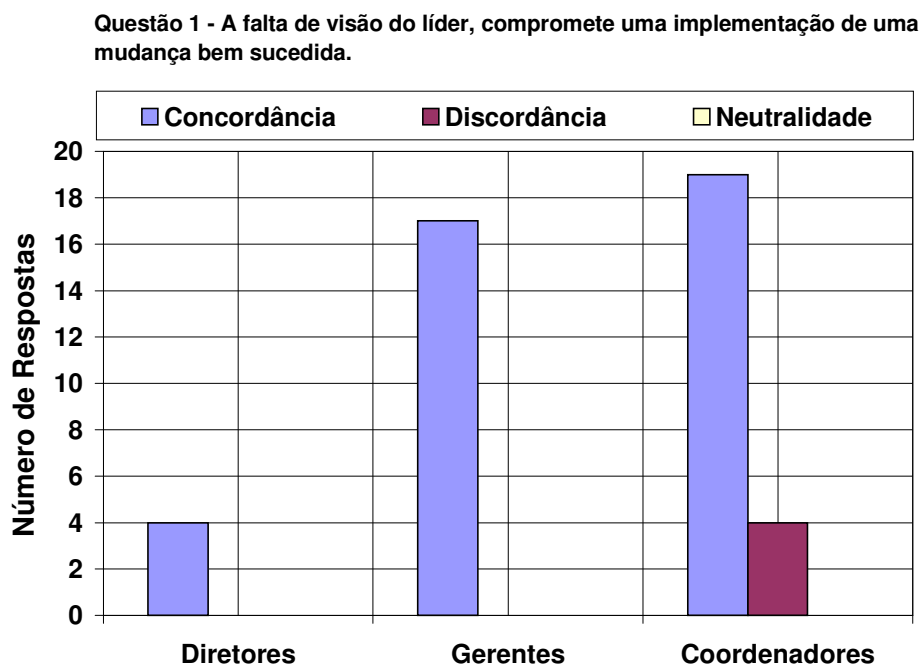


FIGURA 10. Avaliação dos gestores em relação à característica Visão referente à questão 1.

Nas verbalizações encontradas nas entrevistas, verificou-se que para a maioria dos entrevistados a característica de visão é muito importante para o sucesso de uma mudança organizacional, como mostra o depoimento do sujeito número 11, que argumenta “essa característica prepara o líder para a mudança, canaliza as energias para direções adequadas, caminha rumo ao foco da empresa”. Para eles a falta da característica de visão no líder que viu o foco errado, acarretou em custos irreparáveis para a empresa, como ilustra o depoimento do sujeito número 23 “gerou um mal estar profissional e consequência na queda de desempenho dos funcionários”.

As afirmações de Drucker (1991) reforçam este papel importante do líder na preparação do grupo para mudanças, momentos de incerteza e competitividade, o que vai de confronto na fala desses gestores que a característica de visão “permitiu ao líder oportunidades para acessar novas tecnologias, gestões de negócios, crescimento profissional e principalmente participar de um mercado altamente competitivo, conforme o depoimento do sujeito número 30.

No questionamento Q4 (Figura 11) que avalia se o líder utiliza da sua intuição na tomada de decisões num processo de mudanças, 43% dos coordenadores seguem a sua intuição e já na avaliação dos gerentes este percentual cai para 11% e em nível de diretoria atinge 50%. Nadler (1995) argumentam que o sucesso das mudanças está relacionado com a capacidade do líder de se antecipar a elas, buscando subsídios necessários às mudanças.

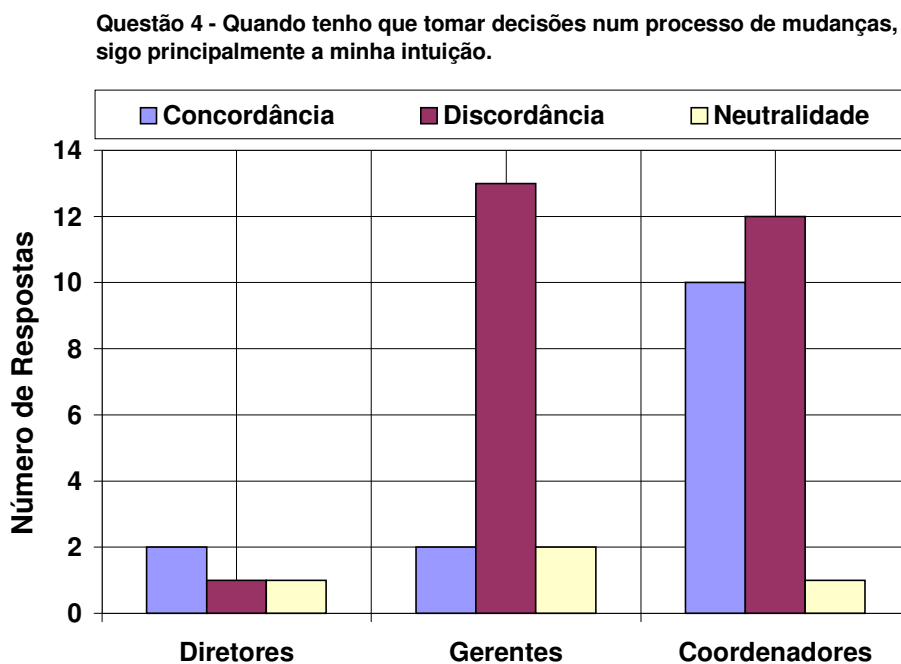


FIGURA 11 . Avaliação dos gestores em relação à característica Visão referente à questão 4

Os estudos de Wood Jr. (2000) mostram que desenvolver senso de percepção do ambiente e das pessoas para que elas encarem o processo de mudanças naturalmente aumenta a probabilidade de sucessos neste processo. Neste item observa-se um baixo percentual de gerentes que usam da sua intuição na tomada de decisões, demonstrando uma falta de sensibilização e uma ênfase na concretização de pensamentos e raciocínios.

Para Miranda (1998, p.74) as pessoas necessitam ter visão clara e alentadora de destino e rumo, assinala que “os sonhos baseados em intuição e inspiração podem ser muito alentadores”.



Segundo o autor, deve-se ouvir a própria alma, encontrar inspiração para seu rumo, essa inspiração é poderosa e ela é fundamentada naquilo que nós nos sentimos capaz de fazer melhor.

Observa-se no questionamento Q6 (Figura 12) que avalia a necessidade de se não implementar um processo de mudanças quando as pessoas estiverem satisfeitas, há uma discordância de 100% dos diretores, 82% por parte dos coordenadores e 78% dos gerentes discordam dessa afirmação, reforçando a idéia de que num time que está ganhando, deve sim haver mudanças para ter um aumento de desempenho da equipe.

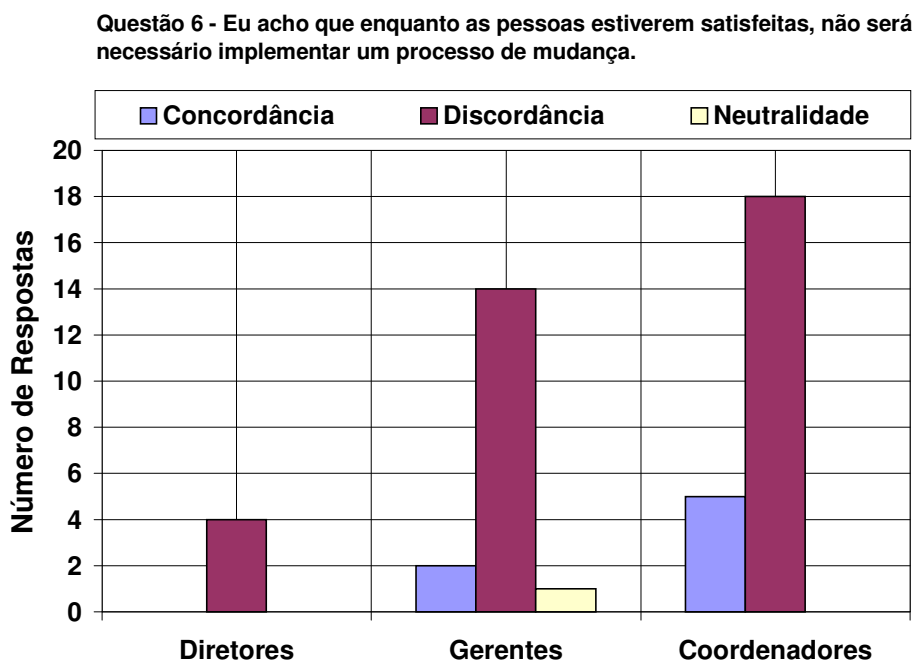


FIGURA 12 . Avaliação dos gestores em relação à característica Visão referente à questão 6

Nota-se que em nível de diretoria houve uma preocupação maior em mudar, melhorar o que já existe, fazer com que os funcionários tenham desafios cada vez maiores e que possam render mais no trabalho na tentativa de aumentar os resultados, indo em busca de novos objetivos e metas a serem atingidas.

Em relação aos gerentes e coordenadores este percentual é menor possivelmente pelo fato deles não quererem se arriscar muito em fazer mudanças naquilo que já está tendo bons resultados.

Quando foi questionado aos gestores se eles fazem a adequação do tipo de trabalho ao funcionário que irá executá-lo (Q19, Figura 13), na avaliação dos coordenadores, 87% procuram adequar o funcionário certo à função certa, nos gerentes observa-se uma redução para 82% e nos diretores 25% fazem essa adequação. Os estudos de Vendramini (2000) mostram que a escolha da pessoa certa para o lugar certo é fundamental para se ter melhores resultados no processo de mudança.

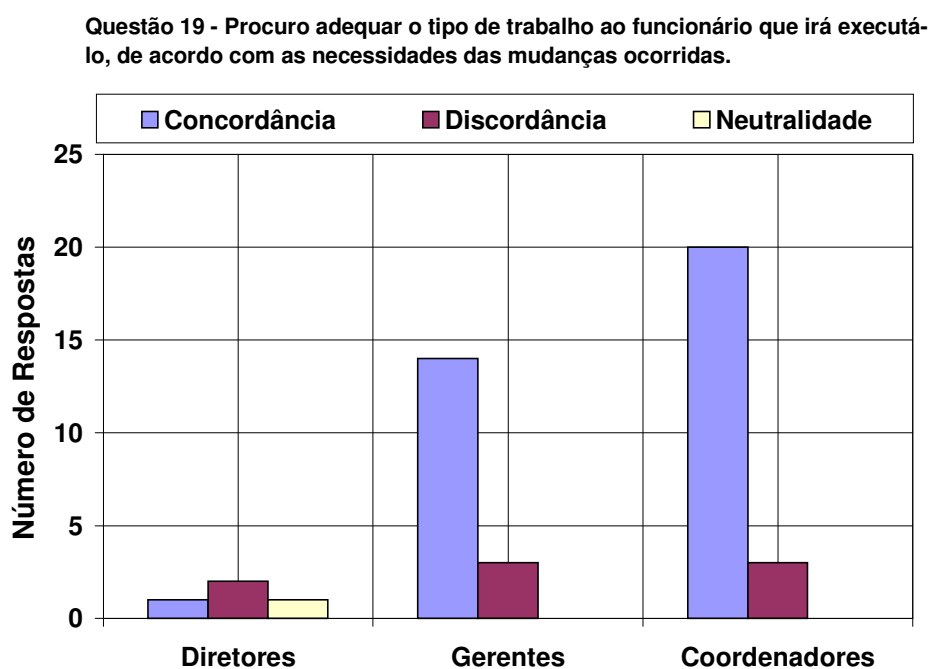


FIGURA 13 . Avaliação dos gestores em relação à característica Visão referente à questão 19

Nos depoimentos de Hersey & Blanchard (1986) o líder deve ser um bom observador, identificar a realidade do ambiente, observar o desempenho do funcionários verificando onde suas habilidades estão sendo mais bem aproveitadas. Observa-se que os diretores não se preocupam muito com essa adequação, possivelmente por não estarem diretamente envolvidos com o dia a dia dos funcionários, o que já se vê um percentual elevado para os gerentes

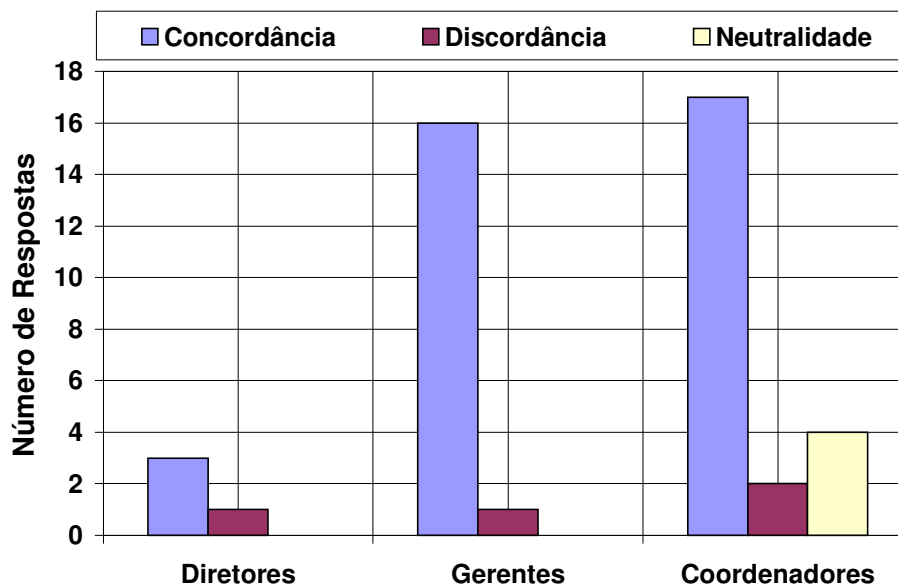
e ainda maior para os coordenadores que estão ligados diretamente com as ações dos seus subordinados, ou seja, usam do corpo a corpo, colocam realmente os funcionários para a execução dos trabalhos.

No depoimento do sujeito número 15, selecionado a fim de ilustração, a “percepção das qualidades das pessoas indicadas para execução de uma atividade afim, contribui muito para o sucesso desse processo”. Na verbalização do sujeito número 17 “o líder deve ter a capacidade de selecionar os talentos humanos para cada atividade e saber combiná-los adequadamente de forma a obter a melhor sinergia possível, o que potencializará o desempenho de todos”.

Os resultados também apontaram que no questionamento Q20 (Figura 14) que avalia se os gestores pressentem a necessidade de iniciar um processo de mudança, 74% dos coordenadores e 94% dos gerentes tem esse pressentimento, e na opinião dos diretores este percentual cai para 75%. Observa-se neste item uma incoerência quanto ao questionamento Q4 que aponta um percentual de 11% dos gerentes seguindo a sua intuição na tomada de decisões, e neste caso 94% dos gerentes pressentem a necessidade de iniciar um processo de mudança.

Sintetizando os resultados encontrados na análise dos gráficos e dos questionamentos referentes à variável Visão, observa-se no Quadro 6 que os diretores demonstraram manifestação da característica de Visão no processo de mudança organizacional, porém com uma baixa preocupação em adequação do tipo de trabalho ao funcionário que irá executá-lo, o que não é preocupação direta do seu papel como diretor. Para os gerentes e coordenadores, observa-se também manifestação da característica Visão, porém nota-se que eles usam muito pouco de sua intuição no processo de decisão, principalmente os gerentes, o que pode-se levar em consideração o fator impossibilidade pela hierarquia gerente, coordenador e diretor.

**Questão 20 - Pressinto quando surge a necessidade de iniciar um processo de mudança na organização.**



**FIGURA 14 . Avaliação dos gestores em relação à característica Visão referente à questão 20**

Na questão adequação do funcionário ao trabalho, tanto os gerentes como os coordenadores manifestaram a preocupação com a seleção de pessoas certas para os locais de trabalho corretos, o que reforça a característica de visão nesses gestores.

**QUADRO 6 . Síntese das variáveis em relação à característica Visão**

Valores	Diretores	Gerentes	Coordenadores
Q1	+	+	+
Q4	*	-	-
Q6	+	*	*
Q19	-	+	+
Q20	*	+	*

+ indica forte manifestação ( acima de 80%)

- indica fraca manifestação ( abaixo de 50%)

\* média manifestação ( entre 50 a 80%)

#### 4.6 Resultados e análise dos dados em relação à variável Interação

Os resultados apontados em relação à característica interação estão demonstrados nos gráficos abaixo pelas Figuras 15, 16, 17, 18 e 19, e mostram a variação da concordância e discordância nos questionamentos propostos.

Nas perguntas efetuadas aos gestores para validar a característica de interação, observa-se no questionamento Q2 (Figura 15) que 39% dos coordenadores preferem não consultar seus funcionários na tomada de decisões, na avaliação dos gerentes 23% tem essa postura, já na percepção dos diretores a discordância é de 100%.

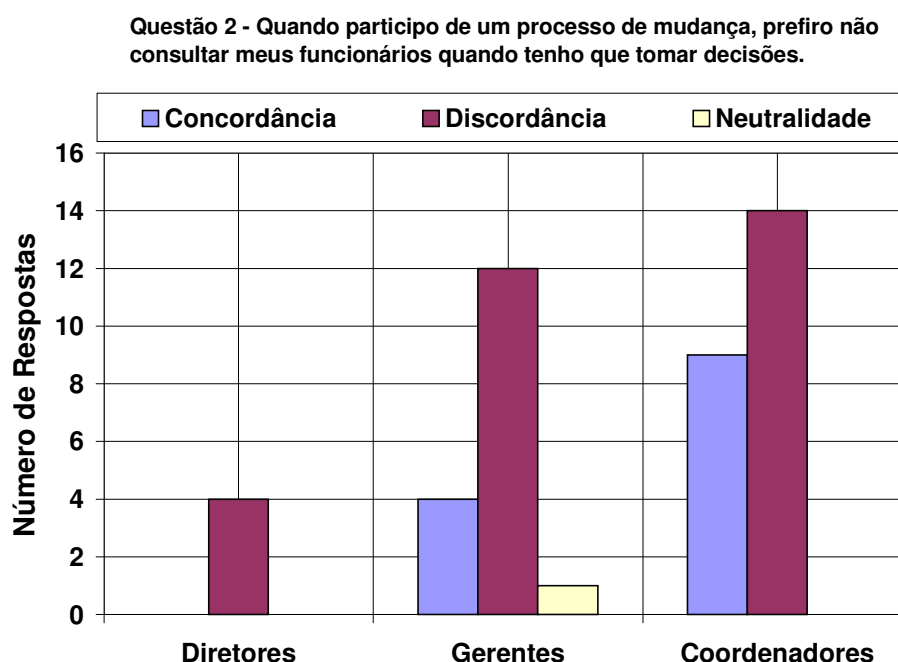


FIGURA 15 . Avaliação em relação à característica Interação referente à questão 2

Observa-se que na tomada de decisões todos os diretores procuram consultar os funcionários e envolvê-los no processo decisório fazendo com que o grupo se comprometa com os resultados obtidos gerando mais participação e comprometimento deles no processo, o que não se vê na posição dos gerentes e coordenadores que tiveram um percentual muito baixo na questão do envolvimento dos subordinados no processo decisório, mostrando uma dificuldade de delegar responsabilidades, o que possivelmente poderia gerar

uma centralização de poder, não permitindo a participação dos funcionários integralmente no processo de mudança organizacional, e consequentemente criando um descomprometimento desses funcionários quanto aos resultados dos processos de mudança.

Senge (1990) atribui ao líder a importante missão de formação de pessoas mais participativas, criativas que acompanhem o ritmo das mudanças. A capacidade interativa do líder proporciona a participação das pessoas, e também ajuda e auxilia no processo de mudança, faz com que elas se tornem mais comprometidas com os resultados do trabalho.

Este fato pode estar relacionado com algumas verbalizações de gestores, como ilustra o depoimento do sujeito número 35 que “a falta de interação com os funcionários e colaboradores da empresa por parte do líder, fez surgir uma insatisfação muito grande, isso fez com que a empresa perdesse a maioria dos seus colaboradores e funcionários mais importantes, levando a empresa a um fracasso no seu processo de mudança”.

Quando foram questionados quanto ao êxito de um processo de mudança estar ligado com a participação e discussão do mesmo por parte dos funcionários (Q3, Figura 16) verificou-se uma concordância de 82% dos coordenadores, nos gerentes esse percentual é de 70% e nos diretores passa a ser de 75%, o que vem de acordo com os argumentos de Dantas (1988), Hersey & Blanchard (1986), Valley & Thonpson(1998).

No questionamento Q10, quanto à necessidade de adaptação do líder ao processo de mudança (Figura 17), na visão dos coordenadores 95% acham necessário essa adaptação do líder, para os diretores a concordância é 100% e para os gerentes assumem uma importância de 94%.

Questão 3 - Eu penso que para um processo de mudança ter êxito, ele não deve ser discutido por funcionários.

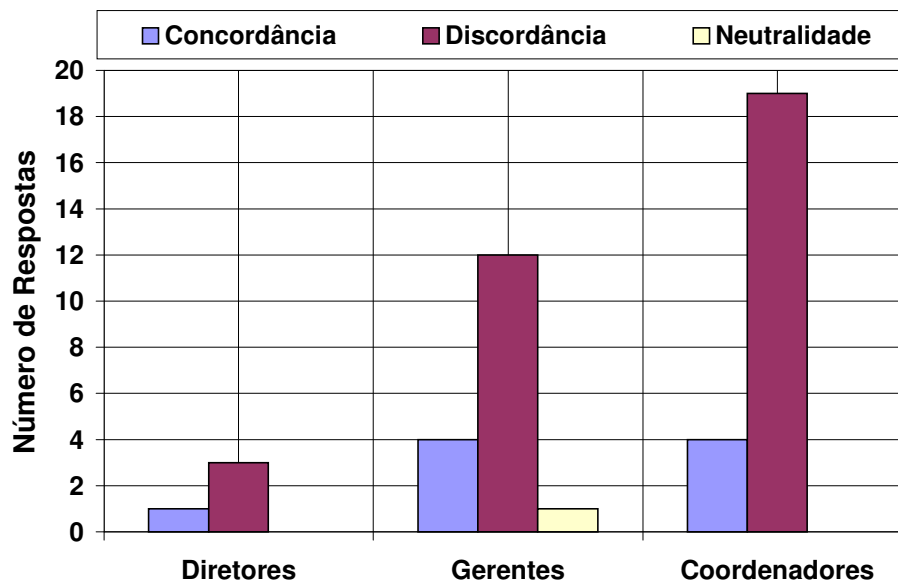


FIGURA 16 . Avaliação dos gestores em relação à característica Interação referente à questão 3

Questão 10 - Para o sucesso da mudança organizacional, é necessário que ocorra a adaptação do líder à este processo de mudança.

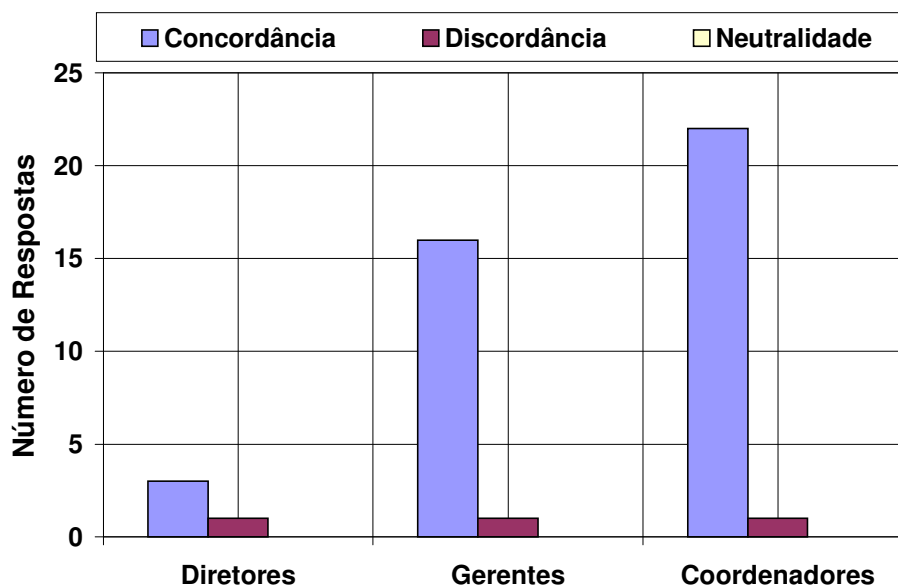


FIGURA 17 . Avaliação dos gestores em relação à característica Interação referente à questão 10

Os dados desse questionamento vem de acordo com os resultados de Pereira (1995 p.153) que “identifica o comprometimento do topo e a adesão dos empregados como fatores essenciais à implementação dos processos de mudança”. O autor complementa que o sucesso da implantação de um processo de mudança depende das estratégias e da relação entre poder, querer e saber.

O poder está relacionado com a decisão da alta direção em realizar e se comprometer com as mudanças, o querer está ligado com a disposição dos indivíduos para mudar, o que vai depender do envolvimento e o que eles esperam dessas mudanças, por isso Pereira (1995, p.108) adverte que “a experiência mostra quando uma empresa decide realmente implementar mudanças, poucos dirigentes têm-se revelado competentes para promover as transformações necessárias”.

Essa dificuldade pode estar relacionada com a própria incapacidade interpessoal do líder. Para Moscovici (2002, p.36) competência interpessoal “é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”.

Segundo a autora, a participação eficaz em grupo dependem essencialmente da competência interpessoal do líder e dos liderados, o trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira quando os participantes do grupo desenvolverem sua competência interpessoal o que lhes proporcionará alcançar a sinergia esperada, para obter uma soma das competências técnicas individuais como resultado conjunto da equipe.

A mudança provocada pela privatização foi apontada por parte dos entrevistados como responsável por uma mudança na empresa, fizeram com que os funcionários mudassem seu modo de ver e se comportar em seu trabalho para se manter no emprego, como exemplificado pelo depoimento do sujeito número 38, “na privatização houve a valorização do profissional, adequação ao tipo de trabalho, o que não ocorria na Estatal, funcionários em cargos errados, não rendiam e conseqüentemente queda na produtividade”. A adaptação do líder à mudança precisava acontecer, pois segundo o



depoimento do sujeito número 2 “os líderes precisavam mudar a si mesmo para se adaptar ao novo sistema, funcionários que não conseguiram acompanhar este novo processo, acabaram sendo desligados da empresa”.

Daí percebe-se a necessidade do processo de seleção e treinamento para esses gestores, não só para adquirir competências técnicas mas também treinamentos especiais para desenvolver a sua competência interpessoal.

Foi detectado no questionamento Q12 (Figura 18) sobre a necessidade do líder se empenhar em criar um clima amistoso entre os funcionários, uma concordância de 100% nos coordenadores, 93,75% nos gerentes e 100% nos diretores. Percebe-se que foi marcante a concordância dos gestores na importância de se criar um clima amistoso de trabalho.

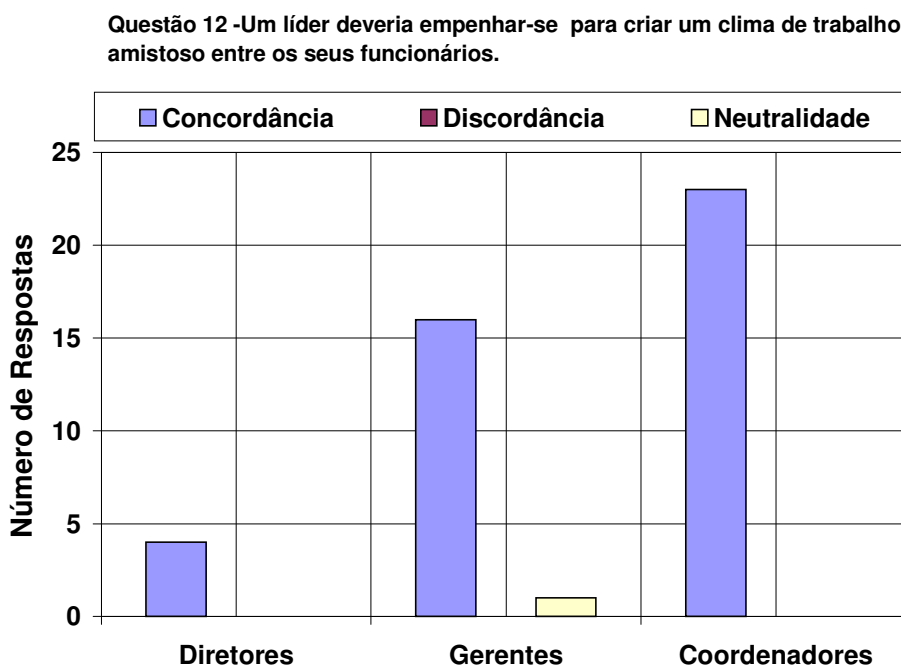


FIGURA 18 . Avaliação dos gestores em relação à característica Interação referente à questão 12

No questionamento Q 16 (Figura 19) quanto a necessidade do líder envolver todos os funcionários no processo de mudança, na opinião dos coordenadores verifica-se uma concordância de 60%, para os gerentes 68,75%, e 25% para os diretores.

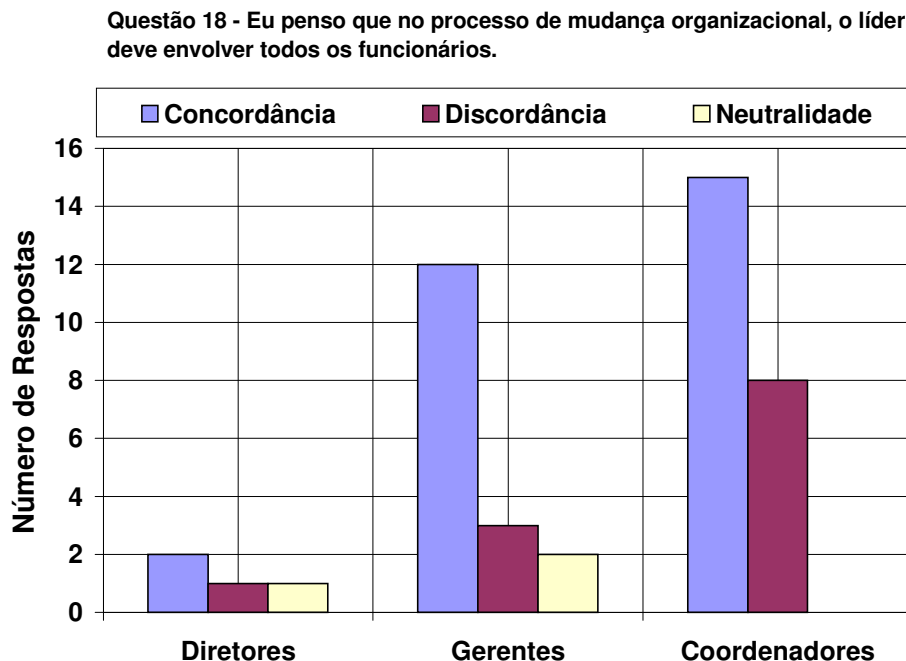


FIGURA 19 . Avaliação dos gestores em relação à característica Interação referente à questão 16

Os estudos de Valley & Thonson (1998) indicam que a resistência à mudança é diminuída pelo grau de envolvimento do indivíduo com a equipe, quanto maior for a participação do funcionário no processo de mudança menor será a resistência dele a este processo. Observa-se nos gerentes e coordenadores uma preocupação relevante de envolver os funcionários no processo de mudança maior do que os diretores. Isto pode ser explicado pelo poder hierárquico dos diretores, que estão voltados para o controle e organização geral da organização.

Sintetizando os resultados encontrados nos gráficos referentes à característica Interação, observa-se no Quadro 7 manifestação da presença dessa característica em todos os níveis de gestão, porém ficou claramente evidenciado que os gerentes e coordenadores não envolvem seus funcionários na tomada de decisões, eles devem conhecer e participar do processo de mudança porém não podem ter poder de decisão, o que é completamente o oposto dos diretores que procuram dar mais autonomia aos funcionários no sentido de gerar mais comprometimento no trabalho.

QUADRO 7 . Síntese das variáveis em relação à característica Interação

Valores	Diretores	Gerentes	Coordenadores
Q2	+	-	-
Q3	*	*	+
Q10	+	+	+
Q12	+	+	+
Q16	-	+	*

+ indica forte manifestação ( acima de 80%)

- indica fraca manifestação ( abaixo de 50%)

\* média manifestação (entre 50 a 80%)

#### 4.7 Resultados e análises dos dados em relação à variável Percepção

Os gráficos representados pelas Figuras 20, 21, 22, 23 e 24, mostram a avaliação dos gestores quanto aos questionamentos referentes à variável percepção.

Em relação à característica de Percepção verificou-se no questionamento Q7 (Figura 20) quanto a compreender e aceitar as diferenças individuais dos subordinados 95% dos coordenadores concordam, acham importante essa compreensão, na avaliação dos gerentes 94% concordam e nos diretores cai para 75%.

Observa-se um percentual elevado nos gestores que admitem a importância do reconhecimento das diferenças individuais e isso foi comprovado na verbalização do sujeito número 16 que argumenta “o líder precisa fazer acontecer, precisa entender as diferenças individuais para lidar com isso, respeitar a individualidade do funcionário, tem que ter percepção para isso”.

Conner (1995) argumenta que o líder deve reconhecer as diferentes percepções dos funcionários para que o gerenciamento da “dor” das mudanças seja controlado, motivando as pessoas a saírem da rotina, fazendo com que elas acreditem que aquelas mudanças serão essenciais à sua sobrevivência, o que mostra a importância da percepção dos líderes quanto aos fatores

humanos envolvidos nos processos de mudanças, suas implicações e consequências.

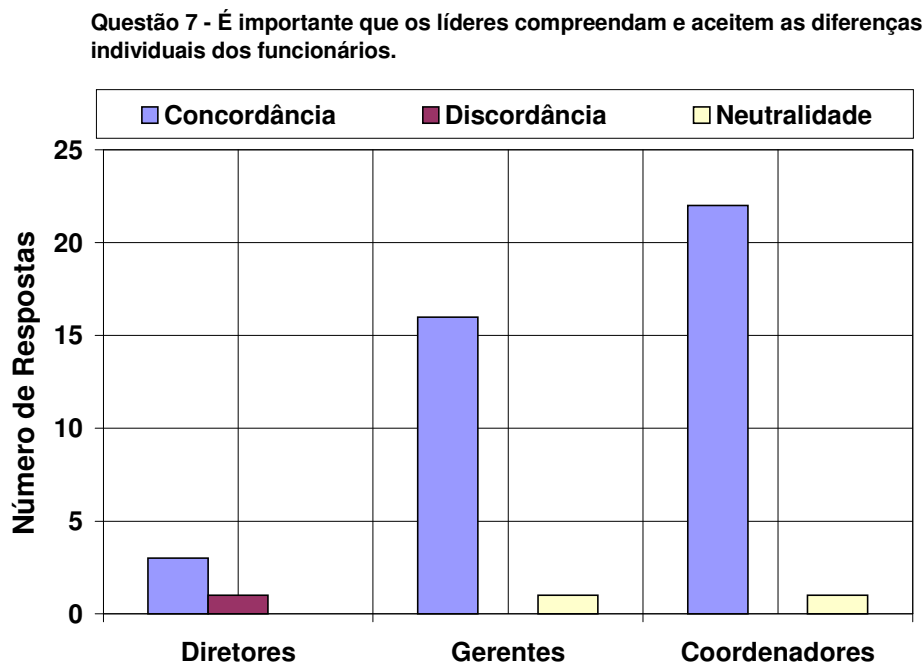


FIGURA 20 . Avaliação dos gestores em relação à característica Percepção referente à questão 7

Para Moscovici (2002) as pessoas sentem medo do novo, do desconhecido, a percepção vem acompanhada de um sentimento de ameaça, de perda de uma situação já estruturada e segura, por isso é importante os líderes estarem atentos para as expressões verbais e não verbais dos funcionários, a forma, o tom de voz, postura do corpo, gestos, podem revelar como as pessoas estão reagindo às mudanças.

Na liderança de um processo de mudança, verificou-se que no questionamento Q9 (Figura 21) 88% dos gerentes se importam com os interesses e problemas pessoais dos funcionários, na avaliação dos diretores este percentual cai para 75% e nos coordenadores para 65%.

Observa-se neste questionamento que os gerentes se importam mais pelos problemas pessoais dos funcionários, o que deveria normalmente ser evidenciada pelos coordenadores que estão mais no dia a dia com os

funcionários, o que talvez possa ser explicado pelo receio dos coordenadores se envolverem com problemas pessoais dos funcionários, acarretando problemas de queda de desempenho dos mesmos ou até mesmo uma má interpretação na hierarquia do poder, ficando difícil a relação de chefia.

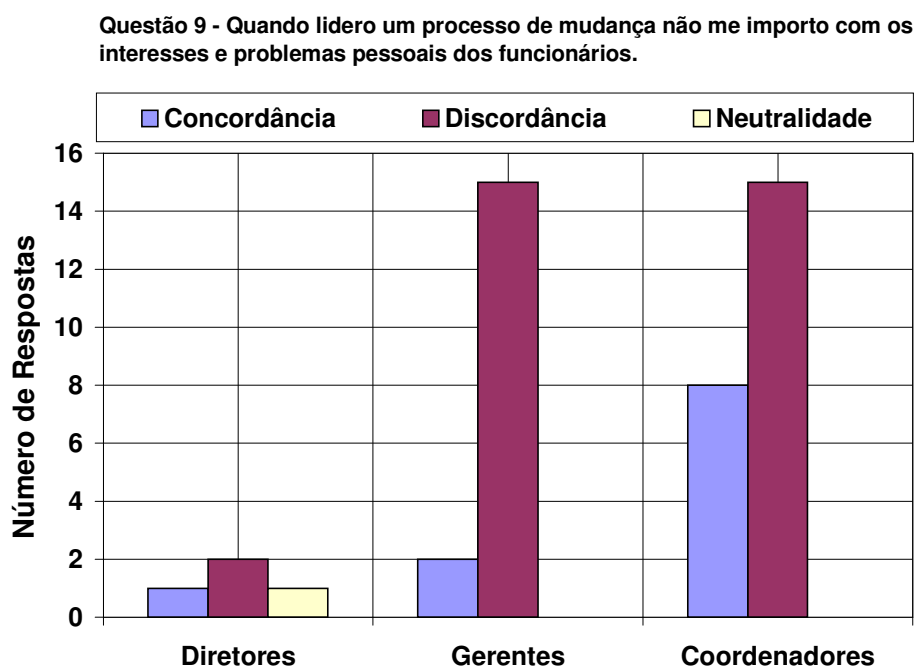


FIGURA 21. Avaliação dos gestores em relação à característica Percepção referente à questão 9

No questionamento Q13 (Figura 22) quanto a questão do líder ignorar possíveis resistências dos funcionários para que a mudança tenha sucesso, 39% dos coordenadores ignoram a resistência dos funcionários, mas na avaliação dos gerentes 29% tem essa postura e nos diretores 50% tem esta conduta. Almeida (1998) argumenta a importância do líder em entender as resistências, como uma alternativa para criar condições de uma mudança eficiente.

Conner (1995) demonstra a importância do líder na compreensão das resistências dos funcionários à mudança, se colocar na posição do outro para analisar os efeitos causados nos funcionários. Observa-se um percentual mais elevado de diretores demonstrando a não preocupação com as resistências

encontradas pelos funcionários o que pode ser interpretado pelo desejo de implantar os processos de mudança, sabendo que será melhor para a empresa, e que a resistência é um processo normal do funcionário ao medo de mudar.

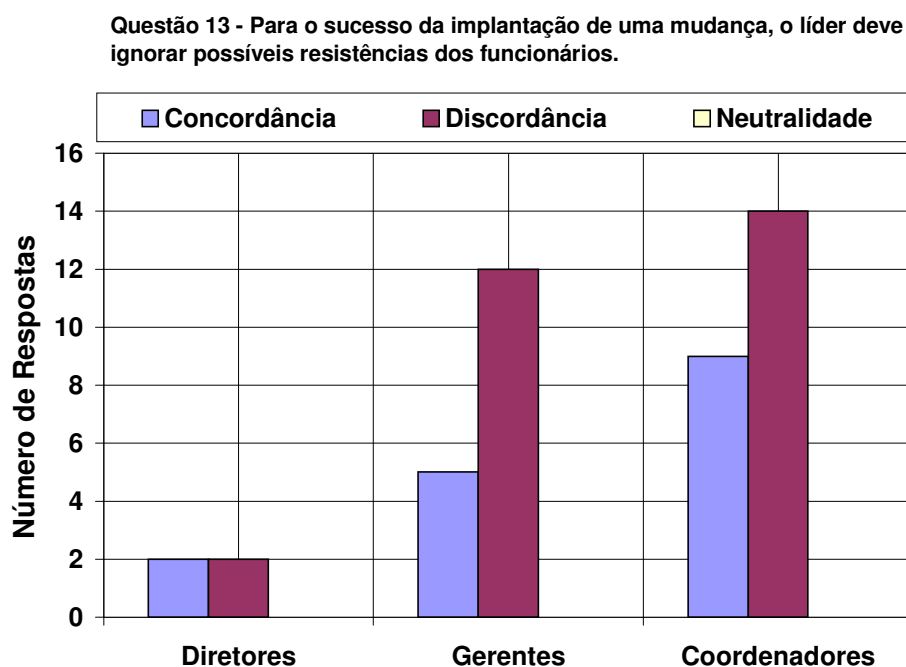
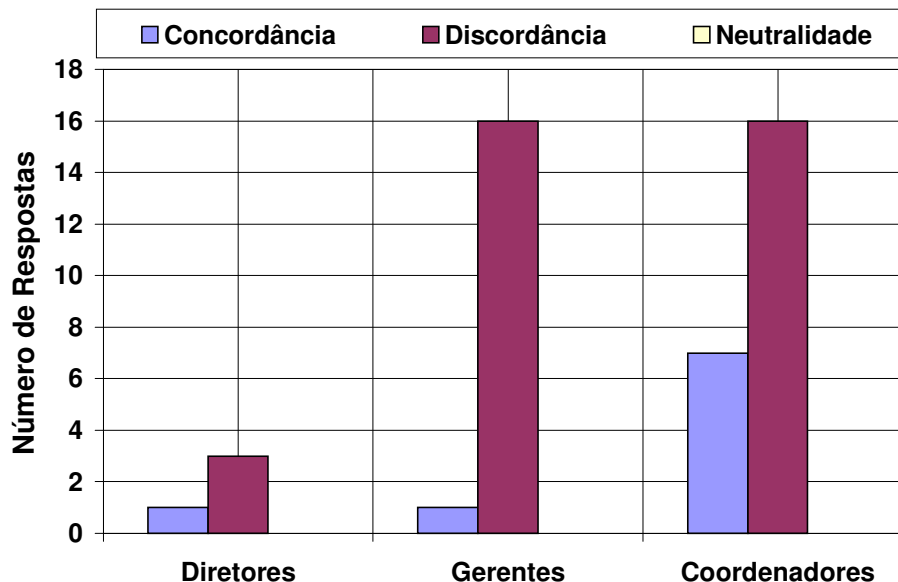


FIGURA 22 . Avaliação dos gestores em relação à característica Percepção referente à questão 13

Quanto ao questionamento do envolvimento do líder, numa situação de conflito onde há resistência dos funcionários ao processo de mudança, Q18 (Figura 23), 70% dos coordenadores concordam com a interferência do líder neste processo, 94% dos gerentes também concordam e 75% dos diretores acham importante esta interferência. Nota-se uma relevância dos gestores quanto da necessidade de interferir nos conflitos resultantes nos processos de mudança.

Kotter (2000) demonstra a importância do líder avaliar os verdadeiros motivos das resistências e também a importância do líder de usar a percepção na investigação das causas, razões que levaram as pessoas a se resistirem (Hernandes & Caldas, 2001).

**Questão 18 - Numa situação de conflito onde há resistência dos funcionários ao processo de mudança, o líder não deve se envolver.**



**FIGURA 23 . Avaliação dos gestores em relação à característica Percepção referente à questão 18**

Lewin (1958 ) mostra a necessidade de um esforço significativo por parte do líder no sentido de fazer com que a mudança seja realmente desejada, sem aborrecimentos, por isso é importante o envolvimento do líder para sanar estes conflitos para que não haja contaminação do grupo, formação de motins, e que o processo de mudança possa caminhar com segurança e sucesso.

No questionamento Q15 (Figura 24) que trata do reconhecimento individual para aqueles funcionários que obtiveram êxito no processo de mudança significa muito para os subordinados, verificou-se na opinião dos coordenadores que 87% acham que realmente esta postura favorece ao funcionário, no pensamento dos gerentes verificou-se 100% de concordância e nos diretores 75%, reforçando a importância da valorização do trabalho individual e não só da equipe, nos resultados de um processo de mudança.

Questão 15 - O reconhecimento individual para aqueles que obtiveram êxito no processo de mudança, significa muito para os funcionários.

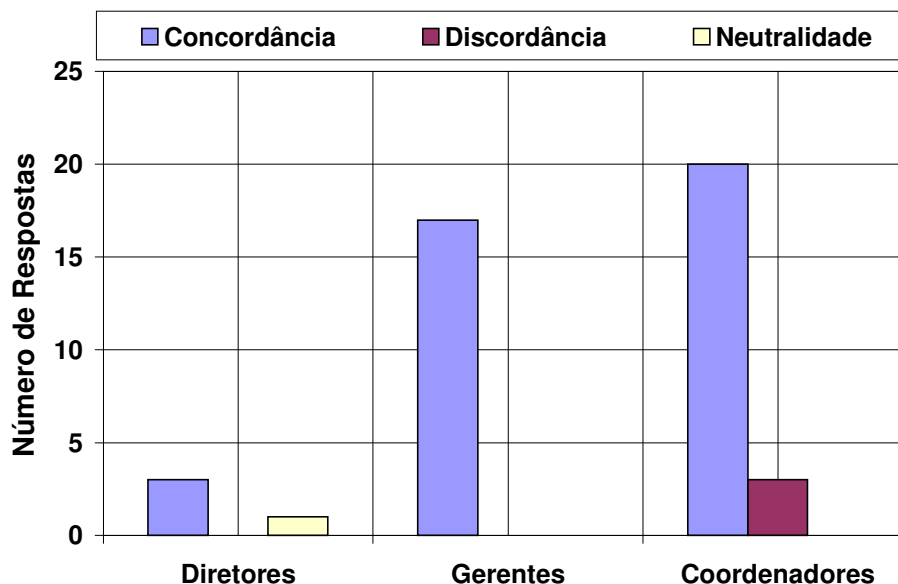


FIGURA 24 . Avaliação dos gestores em relação à característica Percepção referente à questão 15

Hersey & Blanchard (1986) alega que o desempenho do funcionário está ligado a maneira com que o líder se dirige a ele, se o tratamento do funcionário é reconhecido, ele se sente motivado ao trabalho. No depoimento do sujeito número 27 tem-se a alegação que “ existem funcionários que necessitam de um feedback para produzir feliz, sentir fazer parte do processo”.

Sintetizando os dados colhidos nos questionários, observa-se no Quadro 8 que os gestores de um modo geral obtiveram uma média manifestação da característica percepção, ressaltando o não interesse por problemas pessoais dos funcionários por parte dos diretores e coordenadores,



QUADRO 8 . Síntese das variáveis em relação à característica Percepção

Valores	Diretores	Gerentes	Coordenadores
Q7	*	+	+
Q9	-	*	-
Q13	*	*	*
Q15	*	+	+
Q18	*	+	*

+ indica forte manifestação ( acima de 80%)

- indica fraca manifestação ( abaixo de 50%)

\* média manifestação ( entre 50 a 80%)

#### 4.8 Resultados e análise dos dados em relação à variável Humildade

Os gráficos representados nas Figuras 25, 26, 27 28 e 29, visualizam as avaliações dos gerentes, coordenadores e diretores em relação aos questionamentos referentes à característica Humildade.

No questionamento da característica de liderança Humildade, Q5 (Figura 25) observa-se na avaliação dos coordenadores que 65% atribuem os resultados positivos encontrados nos processos de mudança à equipe e não a si mesmo, já na avaliação dos gerentes este percentual cai para 58% e nos diretores todos atribuem os resultados positivos encontrados à equipe. Observa-se uma tendência dos gerentes e coordenadores a não atribuir os resultados positivos à sua equipe, bem diferente da postura dos diretores.

Na avaliação de Collins (2002) os líderes de sucesso eram aqueles que eram humildes, porém determinados, não traziam a ambição para si e sim para a empresa, e procuravam colocar as pessoas certas nos lugares corretos. Eles eram chamados de líderes número 5, jamais atribuíam a si mesmo os resultados positivos de suas vitórias e sim à sua equipe.

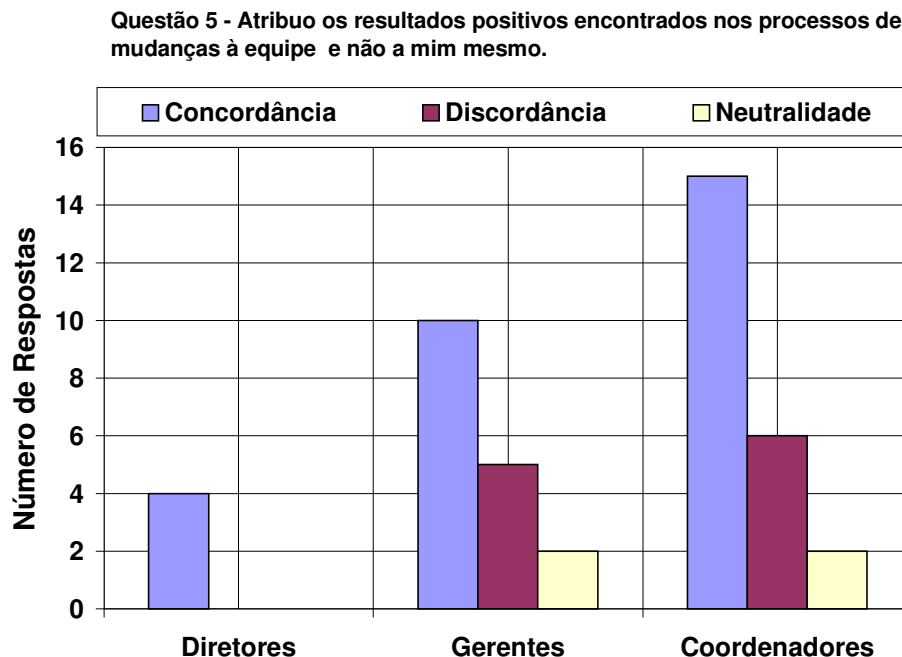


FIGURA 25 . Avaliação dos gestores em relação à característica Humildade referente à questão 5

Perguntou-se aos gestores se a característica de humildade de um líder contribui para um melhor desempenho dos funcionários, Q8 (Figura 26) obteve-se como resultado uma concordância de 91% por parte dos coordenadores, 88% dos gerentes e 75% dos diretores.

Hersey & Blanchard (1986) mostra que o desempenho do líder está ligado a maneira com que o líder se dirige aos subordinados.

Na pesquisa realizada verificou-se no questionamento Q11 (Figura 27) que num processo de mudança organizacional, todos os diretores aumentam as oportunidades de participação dos funcionários durante este processo, na visão dos gerentes este percentual é de 88% e na avaliação dos coordenadores 82% aumentam essa participação.

Ainda em relação à característica de humildade, perguntou-se aos gestores se eles procuravam ouvir as opiniões pessoais dos funcionários durante os processos de mudança, Q14 (Figura 28) e verificamos que 78% dos coordenadores ouvem seus funcionários, os gerentes este percentual aumenta para 94% e nos diretores cai para 50%.

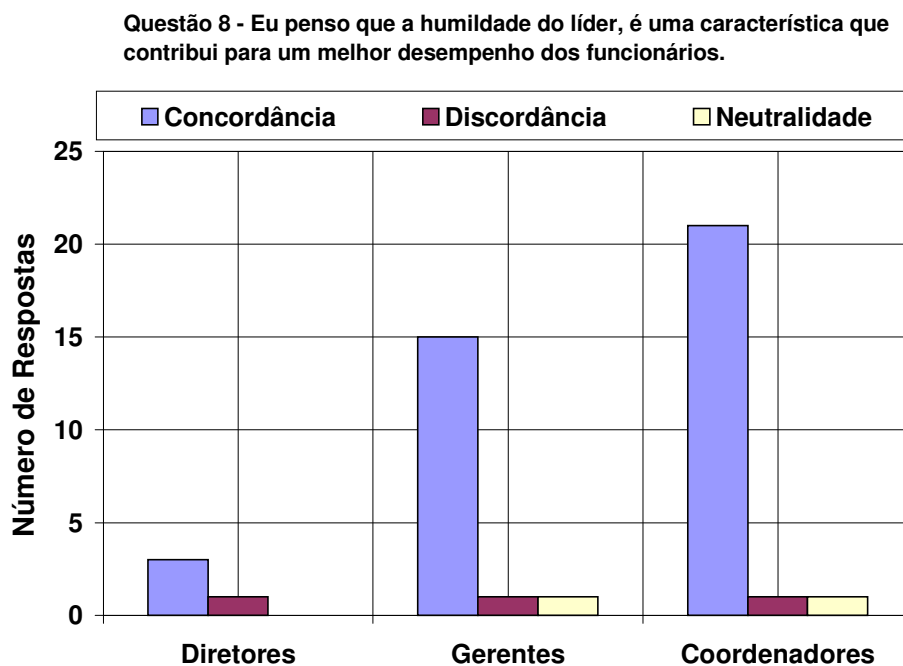


FIGURA 26 . Avaliação dos gestores em relação à característica Humildade referente à questão 8

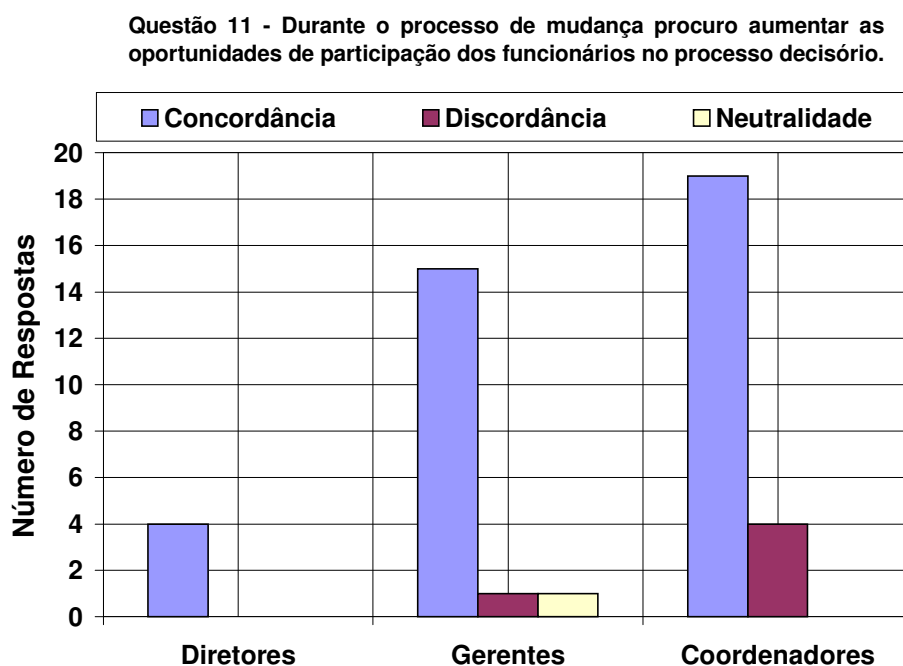


FIGURA 27 . Avaliação dos gestores em relação à característica Humildade referente à questão 11

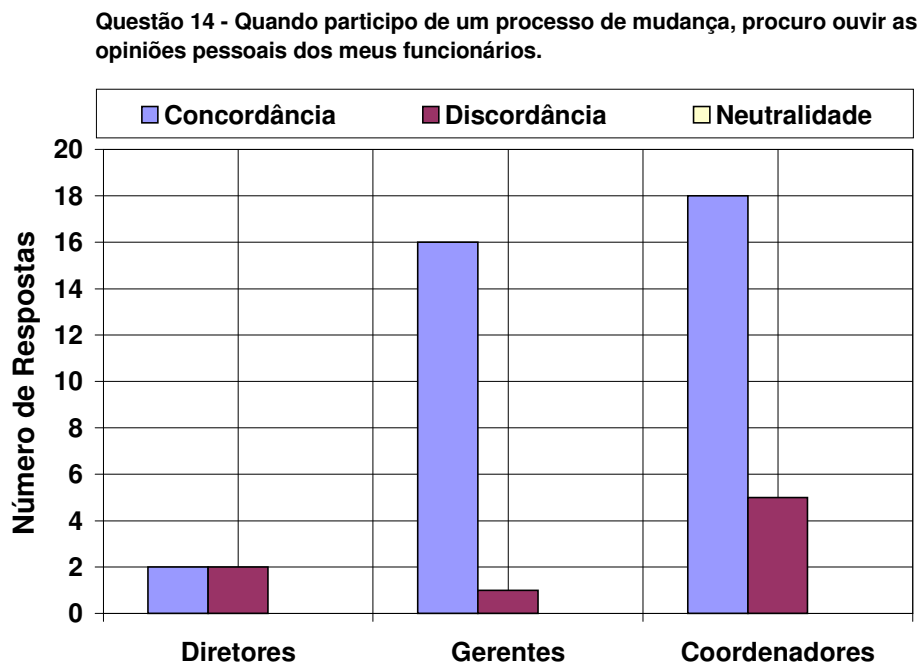


FIGURA 28 . Avaliação dos gestores em relação à característica Humildade referente à questão 14

Adizes (1998) salienta a importância do líder saber gerenciar as pessoas e não o problema, para isso é necessário saber ouvir as pessoas, ver as suas opiniões, fazê-las com que participem mais do processo, se sintam comprometidas e que no final sejam valorizados principalmente com a implantação de suas idéias.

Na visão de Crosby (1991) a disponibilidade para ouvir as pessoas, permitindo um fácil acesso ao líder, contribui para uma melhor participação dos funcionários no processo e conseqüentemente melhores resultados. Neste caso observa-se nos diretores que apenas 50% deles procuram ouvir as opiniões pessoais dos funcionários, o que talvez possa ser explicado quanto ao receio deles de perder a sua autoridade como diretor.

No questionamento quanto a importância dos líderes se fazerem notados pela alta direção da empresa, Q17 (Figura 29) 65% dos coordenadores acham esta questão relevante, 76% dos gerentes concordam com essa afirmação e nos diretores vê-se uma concordância de 100%.

Questão 17 - É importante para os líderes fazerem-se notados pela alta direção da empresa.

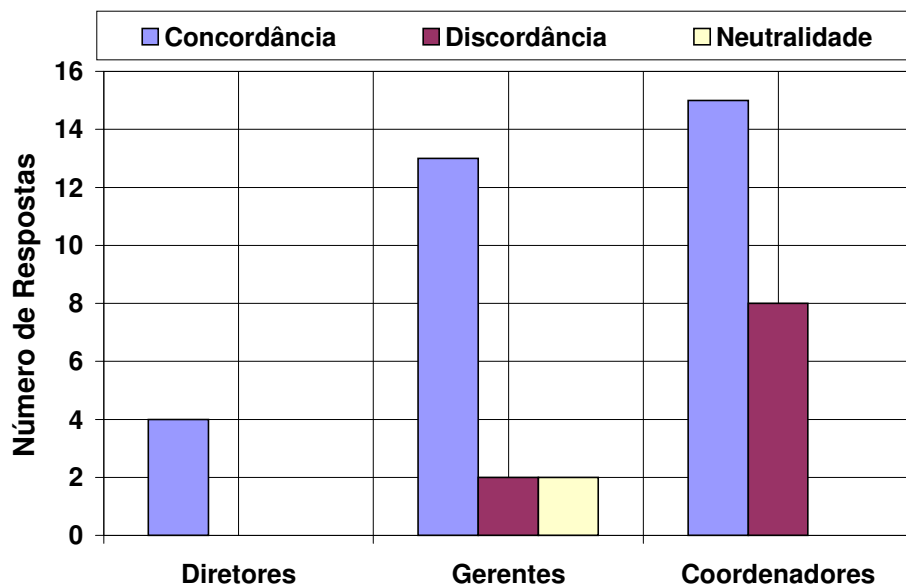


FIGURA 29. Avaliação dos gestores em relação à característica Humildade referente à questão 17

Segundo os diretores é muito importante as chefias se fazerem notadas pela direção da empresa, pois assim a sua equipe veria como os resultados dos seus trabalhos estariam sendo reconhecidos pela direção da organização, seria um espelho para a equipe.

Sintetizando os dados em relação à variável humildade, verifica-se no Quadro 9 que diretores, gerentes e coordenadores tiveram uma média manifestação da característica humildade, principalmente em relação a relevância que deram na questão da importância do líder em se fazer notados pela alta direção da empresa, contrariando os argumentos de Collins (2002).

QUADRO 9 . Síntese das variáveis em relação à característica humildade

Valores	Diretores	Gerentes	Coordenadores
Q5	+	*	*
Q8	*	*	+
Q11	+	*	*
Q14	*	+	*
Q17	-	-	-

+ indica forte manifestação ( acima de 80%)

- indica fraca manifestação ( abaixo de 50%)

\* média manifestação ( entre 50 a 80%)

As Tabelas 3, 4 e 5, a seguir, apresentam todos os dados colhidos nos questionários em relação às variáveis de pesquisa utilizadas nesta pesquisa.

#### 4.9 Considerações e análises

Este capítulo apresentou os dados obtidos nas entrevistas, procurando mostrar a realidade que foi colocada pelos gestores. No momento da entrevista, procurou-se incentivar os gestores a falar de suas experiências no processo de privatização da organização, e a interferência das características de liderança (percepção, visão, interação, humildade) neste processo de mudança organizacional.

##### 4.9.1 Análise dos Diretores

Na análise feita pelos diretores da empresa pesquisada, as características de liderança analisadas nesta pesquisa são todas de extrema relevância.

Com a mudança de um sistema estatal e de monopólio, mudou-se por completo as variáveis administrativas e estabelecimento de metas a serem atingidas. Não existia uma avaliação dos funcionários, hoje se ele não for competente, está fora da organização.

TABELA 3 . Avaliação dos Coordenadores (N=23)

QUESTÃO	VARIÁVEL	CONCORDA	F1 %	DISCORDA	F2 %	NEUTRO	F3 %
1	Visão	19	82,6%	04	17,4%	-	-
2	Interação	9	39,13%	14	60,86%	-	-
3	Interação	4	17,39%	19	82,60%	-	-
4	Visão	10	43,47%	12	52,17%	01	4,34%
5	Humildade	15	65,21%	06	26,08%	02	8,69%
6	Visão	5	21,74%	18	78,26%	-	-
7	Percepção	22	95,65%	-		01	4,34%
8	Humildade	21	91,3%	01	4,34%	01	4,34%
9	Percepção	08	34,78%	15	65,21%	-	-
10	Interação	22	95,65%	01	4,34%	-	-
11	Humildade	19	82,6%	04	17,39%	-	-
12	Interação	23	100%	-		-	-
13	Percepção	09	39,13%	14	60,86%	-	-
14	Humildade	18	78,26%	05	21,74%	-	-
15	Percepção	20	86,95%	03	13,04%	-	-
16	Interação	15	65,21%	08	34,78%	-	-
17	Humildade	15	65,21%	08	34,78%	-	-
18	Percepção	07	30,43%	16	69,56%	-	-
19	Visão	20	86,95%	03	13,04%	-	-
20	Visão	17	73,91%	02	8,69%	04	17,39%

TABELA 4 . Avaliação dos Gerentes (N=17)

QUESTÃO	VARIÁVEL	CONCORDA	F1 %	DISCORDA	F2 %	NEUTRO	F3 %
1	Visão	17	100 %	-	0 %	-	0 %
2	Interação	04	23,52 %	12	52,17 %	01	5,88 %
3	Interação	04	23,52 %	12	70,58 %	01	5,88 %
4	Visão	02	11,76 %	13	81 %	02	11,76 %
5	Humildade	10	58,82 %	05	29,41 %	02	1,76 %
6	Visão	02	11,76 %	14	82,35 %	1	5,88 %
7	Percepção	16	94,11 %	-	0 %	01	5,88 %
8	Humildade	15	88,23 %	01	5,88 %	01	5,88 %
9	Percepção	02	11,76 %	15	88,23 %	-	0 %
10	Interação	16	94,11 %	01	5,88 %	-	0 %
11	Humildade	15	88,23 %	01	5,88 %	01	5,88 %
12	Interação	16	94,11 %	-	0 %	01	5,88 %
13	Percepção	05	29,41 %	12	70,58 %	-	0 %
14	Humildade	16	94,11 %	01	5,88 %	-	0 %
15	Percepção	17	100 %	-	0 %	-	0 %
16	Interação	12	70,58 %	03	17,64 %	02	11,76 %
17	Humildade	13	75,47 %	02	11,76 %	02	11,76 %
18	Percepção	01	5,88 %	16	94,11 %	-	0 %
19	Visão	14	82,35 %	03	17,64 %	-	0 %
20	Visão	16	94,11 %	01	5,88 %	-	0 %



TABELA 5 . Avaliação dos Diretores (N=4)

QUESTÃO	VARIÁVEL	CONCORDA	F1 %	DISCORDA	F2 %	NEUTRO	F3 %
1	Visão	04	100,0 %	-	0,0 %	-	0,0 %
2	Interação	-	0,0 %	04	100,0 %	-	0,0 %
3	Interação	01	25 %	03	75 %	-	0,0 %
4	Visão	02	50 %	01	25 %	01	25 %
5	Humildade	04	100,0 %	-	0,0 %	-	0,0 %
6	Visão	-	0,0 %	04	100,0 %	-	0,0 %
7	Percepção	03	75 %	01	25 %	-	0,0 %
8	Humildade	03	75 %	01	25 %	-	0,0 %
9	Percepção	01	25 %	02	50 %	01	25 %
10	Interação	03	75 %	1	25 %	-	0,0 %
11	Humildade	04	100,0 %	-	0,0 %	-	0,0 %
12	Interação	04	100,0 %	-	0,0 %	-	0,0 %
13	Percepção	02	50 %	02	50 %	-	0,0 %
14	Humildade	02	50 %	02	50 %	-	0,0 %
15	Percepção	03	75 %	-	0,0 %	01	25 %
16	Interação	02	50 %	01	25 %	01	25 %
17	Humildade	04	100 %	-	0,0 %	-	0,0 %
18	Percepção	01	25 %	03	75 %	-	0,0 %
19	Visão	01	25 %	02	50 %	01	25 %
20	Visão	03	75 %	01	25 %	-	0,0 %

Na verbalização dos diretores, como ilustra o depoimento do diretor número 3 “os funcionários necessitaram dessas características e qualidades para se integrarem ao novo sistema, precisavam estar atentos a todo o processo, usar de sua intuição para detectar situações que permitiam mudanças, sendo positivo para toda a organização”. A nova realidade mostrou que os funcionários não podiam se prender ao passado, achando que a empresa tinha que fazer o que fazia antes, era uma nova realidade, as características de liderança apontadas foram importantes para mostrar de forma clara a direção a ser tomada pela empresa durante o processo de mudança.

Na privatização, conforme ilustra o depoimento do diretor número 4, “os líderes que sobreviveram a este processo, tinham essas características mais marcantes, exercendo o elo de ligação entre o novo dono e os demais empregados”.

A característica percepção permitiu ao líder e os demais empregados, uma nova oportunidade de negócio ou emprego, em face a demissão. A visão permitiu oportunidades para acessar novas tecnologias, gestões de negócios, participação de um mercado competitivo. Com o enxugamento do quadro de pessoal, houve uma situação de tensão, trazendo como consequência a aproximação do quadro de funcionários, que é uma realidade de grupos, o que fez com que a interação entre os funcionários aumentasse, aproximando mais o líder dos liderados, fortaleceu a empatia, fazendo com que o líder tivesse maior interesse pelo trabalho e pelos funcionários e a humildade foi vista como um diferencial a mais em todo esse processo.

#### **4.9.2 Análise dos Gerentes**

Na opinião dos gerentes, as características de liderança apontadas como variáveis dessa pesquisa são também de grande relevância num processo de mudança organizacional. Eles acrescentaram a capacidade de enfrentar desafios e de adaptação ao processo de mudança também como características marcantes neste processo.

Consideraram que na seleção para o desligamento de pessoas da organização, houve influência dessas características, pois as pessoas que

tinham visão e percepção se mantiveram na empresa, conseguiram canalizar as energias para as direções mais adequadas, aumentando os resultados da organização neste processo de mudança.

A interação com a equipe e humildade do líder contribuíram para que as incertezas não agissem como desmotivador do processo de mudança, gerando confiança e transparência no processo de comunicação e informação, diminuindo assim as inseguranças.

Na verbalização desses gerentes, como mostra a verbalização do sujeito número 33, essas características “contribuíram para gerar a confiança e integração para que as filiais falassem um dialeto comum com as suas equipes”.

Na visão desses gerentes todas as características proporcionaram uma maior agilidade e qualidade ao processo de mudança organizacional pelo qual a empresa estava passando, trazendo uma maior transparência, objetivando as rotinas e motivando as equipes para as mudanças ocorridas na empresa.

#### **4.9.3 Análise dos Coordenadores**

Para os coordenadores todas as características de liderança questionadas na pesquisa foram consideradas de suma importância para um processo de mudança organizacional.

Nas suas verbalizações a ênfase de acordo com o depoimento do sujeito<sup>37</sup> foi que as características de liderança questionadas “ajudaram as pessoas a alinhar com os novos rumos da empresa, equilibrando o ambiente operacional”. Para eles a falta das características Interação e Humildade comprometeram muito o processo de privatização e fez surgir uma insatisfação muito grande, levando a empresa na perda da maioria dos colaboradores e funcionários mais importantes, gerando um fracasso no processo de mudança.

As pessoas que não aceitaram a mudança para a privatização da organização, ou tiveram falta de visão para acompanhar este processo, não se adaptaram nem mesmo às empresas de terceirização que também não abriram espaço para essas pessoas, as quais foram completamente desligadas da empresa. Segundo esses coordenadores a empresa acabou abrindo mão

daqueles líderes que não conseguiram absorver as informações de uma estrutura já existente e tentaram reconstruir tudo sem levar em consideração os pontos positivos existentes, o que caracterizou a influência da falta das características de visão, percepção, interação e humildade no processo de mudança organizacional.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO PARA FUTUROS TRABALHOS

### 5.1 Introdução

Analisando qualitativamente os gráficos, questionamentos aplicados, conclui-se que as características de liderança (visão, percepção, interação, humildade) são encontradas nos gestores mas com intensidades diferentes para os diretores, gerentes e coordenadores, e confirma a existência de uma estreita relação entre essas características de liderança e o processo de mudança organizacional.

Observou-se em relação à característica Visão, um número expressivo dos gestores que concordam que a falta de visão do líder compromete uma implementação de uma mudança bem sucedida, porém notou-se principalmente em relação aos gerentes e coordenadores, que apenas 11% dos gerentes e 43% dos coordenadores usam principalmente de sua intuição na tomada de decisões num processo de mudanças, demonstrando uma baixa sensibilidade situacional, o que poderia comprometer um bom conhecimento da situação e das pessoas, podendo ocasionar transtornos no processo de gestão, seguindo em direção contrária ao que sugere a liderança moderna que aponta a importância de se ouvir a voz do coração.

Com relação à característica Interação observou-se que todos os gestores enfatizaram a necessidade de criação de um clima amistoso no trabalho, bem como a adaptação do líder no processo junto às variáveis ambientais.

Durante muitos anos o ponto chave da liderança residiu no poder hierárquico, hoje os problemas humanos aumentaram o que ocasiona uma necessidade de um trabalho harmônico e produtivo junto ao grupo, buscando cada vez mais a participação dos funcionários até mesmo no processo decisório. Por outro lado observou-se um percentual baixo de gerentes e coordenadores que envolvem seus funcionários no processo decisório, 23% dos gerentes e 39% dos coordenadores, observando aqui uma dificuldade desses gestores na questão do desenvolvimento de suas competências interpessoais.

Foi detectada uma média manifestação da característica Percepção nos gestores, principalmente quanto à questão de não se importarem com problemas e interesses pessoais dos funcionários, especialmente no caso dos coordenadores, o que poderia causar um comportamento ineficiente do funcionário, pela falta de atenção aos seus problemas, reduzindo a sua produtividade no trabalho.

Em relação à característica Humildade observou-se uma preocupação dos gestores em serem notados pela alta direção da empresa, demonstrando a importância para eles de serem vistos os resultados positivos de seus trabalhos, o que veio de confronto com as pesquisas de Collins (2002) que mostra que os verdadeiros líderes não se preocupam em aparecer e os resultados positivos provocados por eles são silenciosos, porém extremamente eficazes.

A comparação entre os Quadros 6, 7, 8 e 9 indicam em relação aos diretores manifestação das quatro características analisadas, porém uma forte manifestação da característica Interação, na qual observou-se uma contradição nesses gestores, pois no questionamento quanto a capacidade de ouvir opiniões pessoais dos funcionários, foi detectado que apenas 50% deles procuram ouvir os subordinados, e na questão de ter necessidade de envolver todos os funcionários no processo de mudança, apenas 25% concordaram com este envolvimento, portanto parece que neste caso observa-se uma intenção dos diretores em ser interativos, porém o seu relacionamento interpessoal não está claro, visualizam o ideal, porém não é o que demonstram nas suas atitudes.

Na liderança moderna como foi mencionada na revisão bibliográfica, há a necessidade de se adotar a filosofia do diálogo, participação e lealdade, dando ênfase à satisfação das necessidades humanas, as pessoas sentem necessidade “fazer parte de” uma das necessidades básicas dos funcionários, portanto se os diretores aproximarem mais dos funcionários, perceberão os sentimentos e anseios deles, conquistando-os, e ocupando junto deles um espaço de liderança eficaz.

Com relação à análise feita pelos diretores, gerentes e coordenadores sobre a influência das características analisadas, no processo de mudança organizacional, neste caso a privatização, observou-se nos depoimentos colhidos um número expressivo de gestores que apontam o quanto a presença dessas características foram importantes para o sucesso da implantação do processo de mudança organizacional na empresa em estudo e também na permanência dos funcionários na organização junto ao processo de privatização, onde ocorreu uma redução drástica no quadro de pessoal.

## **5.2 Conclusão**

Acredita-se que as características analisadas nesta pesquisa assumem um papel relevante no processo de mudança, pois através delas consegue-se criar um clima de debate construtivo, enfatizando a motivação do funcionário, despertando a criatividade, bem como o comprometimento dos subordinados com os resultados dos trabalhos.

Isto não significa dizer que somente essas características de liderança são importantes, mas foram selecionadas para estudo porque foram consideradas pelos autores citados na revisão bibliográfica como relevantes no processo de mudança organizacional.

No entanto a questão não pode ser tomada de forma simples e definitiva, considerando que o processo de gestão de pessoas envolve muitas variáveis, ressaltando que a análise e discussão dos dados apoiaram-se na credibilidade dos depoimentos apresentados pelos gestores.

Portanto por meio dessa pesquisa pode-se ter a oportunidade de verificar na prática que as características visão, percepção, interação e humildade podem contribuir para um processo salutar de mudança organizacional.

O sucesso do processo de mudança organizacional parece intimamente ligado aos aspectos das características de liderança de quem lidera este processo.

A presença ou ausência dessas características pesquisadas, podem modificar comportamentos, resultar sofrimento ou felicidade nas pessoas, o

que vai depender do sucesso ou insucesso do gestor na formação de vínculos interpessoais.

Os gestores que possuem essas características e usam com eficácia esses recursos pessoais, com certeza conseguirão alcançar as metas e objetivos da organização com mais facilidade, além de promover a satisfação dos subordinados, que passa a ser algo facilmente constatável. Cabe aos gestores ter sensibilidade de perceber e diagnosticar as variáveis do ambiente organizacional, para que ele possa orientar os funcionários aos seus reais destinos, oferecendo as diretrizes no comportamento dos subordinados.

A falta de habilidade dos gestores tem determinado problemas sérios, tais como sabotagens, resistência passiva, falta de iniciativa, gerando um ambiente difícil, principalmente considerando que as pessoas passam a maior parte de suas vidas dentro do contexto organizacional, portanto sugere-se que a organização em estudo se preocupe em implantar políticas de seleção, treinamentos, seminários, dinâmicas de grupo, vivências de sensibilização para esses gestores, para que eles possam pontuar em que situações eles devem melhorar no seu processo de gestão organizacional.

Os gestores que desenvolvem com sucesso a sua competência interpessoal, poderá diagnosticar com eficácia os aspectos comportamentais dos funcionários com quem interage no seu dia a dia.

A análise da extensa bibliografia consultada permite concluir que o processo de mudança organizacional sofre influência das características de liderança dos gestores envolvidos neste processo.

Os resultados mostraram que as características de liderança (percepção, visão, interação, humildade) do líder são conteúdos percebidos pelos gestores como parte integrante dos processos de mudança organizacional que vivenciaram em suas vidas profissionais e na organização em estudo.

Nota-se uma impossibilidade de se generalizar esses dados uma vez que a amostra de entrevistados não pode ser considerada representativa, principalmente por se tratar de uma empresa focada em um determinado ramo, telecomunicações.



Os estudos realizados possibilitaram a comparação entre o conhecimento teórico, advindo da literatura, com o conhecimento prático dos gestores, atendendo os objetivos propostos neste trabalho.

Esta pesquisa procurou trazer uma contribuição de mais uma pesquisa empírica sobre mudança organizacional que pode motivar estudos futuros, abrir caminhos para outras pesquisas e contribuir para o processo de construção do conhecimento científico.

Descobriu-se que o desenvolvimento do lado humano dos gestores é o mais difícil de trabalhar, mas uma vez que ele seja bem trabalhado, proporcionará às pessoas mais felicidade e qualidade de vida nos seus ambientes de trabalho, aumentando as chances de realizar mudanças organizacionais com sucesso.

Procurou-se fazer essa pesquisa na tentativa de mostrar aos gestores e à organização, que através dessas características de liderança podemos transformar o modo de viver das pessoas, que é o nosso maior bem: o capital humano.

### **5.3 Futuros trabalhos**

Sugere-se como trabalhos futuros uma pesquisa analisando a influência das características analisadas em outros processos de mudança, que não seja a privatização, e também uma pesquisa que diagnostica a percepção dos subordinados em relação a existência ou não dessas características de liderança nos seus gestores, bem como as suas conseqüências nos resultados dos processos de mudança organizacional.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1. ADIZES, I. **Gerenciando Mudanças**. 4. ed. São Paulo: Ed. Pioneira., 1998.
2. ALMEIDA, F.N. **Psicologia para gestores: comportamentos de sucesso nas organizações**. Lisboa: Mc Graw-Hill, 1998.
3. ALMEIDA, RENILDA O. Melhores Práticas em Projetos de Mudança. Revista T & D, Fevereiro de 1999.
4. ARAÚJO, L.C.G. **Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira**. 1982. Tese (Doutorado), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas , São Paulo.
5. BERGAMINI, CECÍLIA WITAKER. **Psicologia aplicada à Administração de empresas: psicologia**. [S.L.]
6. BRAGHIOLLI, E. M. **Temas de Psicologia social**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
7. BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da visão gerencial**. 2001. 134 p. Dissertação (Mestrado) . Universidade de Brasília, Brasília .
8. CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.
9. \_\_\_\_\_, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
10. \_\_\_\_\_, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.
11. \_\_\_\_\_, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração** . 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1998.
12. CHIAVENATO, I. ; M.ATOS GOMES, F. **Visão e Ação Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2002.
13. CLEMENT, RONALD W. **Culture, leadership, and power: the keys to organizational change**. Business Horizons, v. /37, n. /1, p. /33-38, jan., fev. 1994.
14. COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Campus. 2002.
15. COGHLAN, D. A person- centred aproach to dealing with resistance to change. **Leadership and Organizacional Development Journal**, v.14, p.10-14, 1993.

16. CONNER R.D. **Gerenciando na velocidade da mudança.** [S.L.] IBPI, 1995.
17. CROSBY, P.B. **Liderança:** a arte de tornar-se um executivo. São Paulo: Makron Books, 1991.
18. DANTAS, J.C. Alienação e participação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 35-55, 1988.
19. DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à Psicologia.** São Paulo: Makron Books, 2001. p.139-202.
20. DEAL, T; KENNEDY, A. **Corporate cultures:** the rites and rituals of corporate life. Reading, MA : Addison – Wesley, 1982.
21. DENT, E. B. GOLDEBERG, S.G. **Challenging resistance to change.** The journal of Applied Behavioral Science, Thousand Oaks, v.35, p. 25-41, 1999.
22. DIMITRIUS, JO-ELLAN; MAZARELLA, M. **Decifrar pessoas:** como entender e prever o comportamento humano. São Paulo: Allegro .19. ed. 2000.
23. DRUCKER,P. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1991.
24. EDVINSSON, L. **Descobrimo o valor de sua empresa pela identificação dos valores internos.** São Paulo: Makron Books, 1998.
25. FERNANDES, J. **Técnicas de estudo e pesquisa.** Goiânia, Kelps,1999. ISBN 18110.
26. FIORELLI, J.O. **Psicologia para Administradores:** Integrando Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2000.
27. \_\_\_\_\_.**Psicologia para Administradores:** integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
28. FONTANA,A. & FREY, J.H. Interviewing: The Art of Science. **In: Denzin, N. & Lincoln, Y.S. Handbook of Qualitative Research** London: Sage. 1994. p. 361-376.
29. FLEURY, A.; FLEURY, M.T. **Aprendizagem e inovação organizacional,** São Paulo : Atlas, 2. ed. 1997.
30. FREITAS, AGOSTINHO B. – **A psicologia, o homem e a empresa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

31. FREITAS, M.E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.
32. GAHAGAN, JUDY. **Comportamento interpessoal e de grupo.** Rio de Janeiro: Zahar. 1976.
33. GUBMAN, EDWARD. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
34. GUERRA, A.I. **Influência dos estilos gerenciais no clima organizacional.** Rio de Janeiro: FGV, 2001. 115 p.
35. HERNANDES & CALDAS. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 41 n. 2 , p. 31-45, 2001.
36. HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional.** São Paulo : EPU, 1986.
37. HUBER, G.P. & GLICK, W.H. (1993). **Sources and formas of organizacional change.** Em: Huber, G.P. & GLICK, W.H. *Organizational Change and Redesign* . New York, Oxford University Press. 1993. p. 3-15.
38. JESUS, F. **Psicologia Clínico- Organizacional: Estratégia Competitiva para o século XXI.** Goiânia: AB, 2002.
39. LEWIN, K. **Frontiers in group dynamics.** Human Relations. New York, v. 1, p. 5-41, 1947
40. \_\_\_\_\_. **Field theory in social science.** New York: Harper and Row, 1951.
41. \_\_\_\_\_. **Groups decisions and social change.** New York: Rinehart Holt & Winston, 1958
42. KOKITISU, A. **Como conduzir um gerenciamento de mudança organizacional eficaz? A mudança da central de atendimento de informática de um órgão público.** 1999. 191p. Dissertação (mestrado) Universidade de Brasília, Brasília.
43. KOTTER, J.P.; SCHLESINGER, L.A. Choosing strategies for change. **Harvard Business Review.** Boston, v. /57, n. /2, p. 67-113, mar./apr., 1979.
44. KOTTER, J. **Liderando Mudança.** Rio de Janeiro : Campus , 2000.
45. \_\_\_\_\_. **Os líderes necessários.** HSM - Management, São Paulo: v. 1, n. 4, p. 6-12, set./out. 1997. (Entrevista).

46. \_\_\_\_\_. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1991.
47. \_\_\_\_\_. **Afinal, o que fazem os líderes**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
48. MARQUIS, G. DONALD & WOODWORTH, ROBERT S. **Psicologia** . 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional , 1959. p. 246.
49. MENEZES, Estera M.; SILVA, Edna Lúcia. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2000. 118 p.
50. MINICUCCI, A. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
51. MIRANDA, R. L. **Inteligência total das aptidões cerebrais no processo empreendedor**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
52. MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 12. ed. Rio de Janeiro: 2002 J. Olympio (Administração & negócios). 2002.
53. NADLER, D. A; SHAW, R.B; WALTON, A. E. **Discontinuous Change: leading organizational transformation**. San Francisco: The Jossey-Bass Management series. 1995. p. 3-44.
54. NONAKA, I.& TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
55. PEREIRA,M.L.J. de B. Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. Em: BJUR, W. & CARAVANTES, G.R. (Orgs.) **Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança**. Porto Alegre: AGE, 1995. p.108-159.
56. PETERS, T. **Prosperando no Caos**, [S.l.]:[Sena Local]:Harbralda,1989.
57. ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes**. Rio de Janeiro: Campus,1997.
58. SANTOS, A.R. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP & A, 1999.
59. SENGE, P.M. **A Quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
60. SHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional** . 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

61. SHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: CA Jossey – Bass, 1985.
62. TANNENBAUM, R, SCHMIDT, W.H. **Como escolher um padrão de liderança**. IN: Balcão, Yolanda Ferreira, Cordeiro, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa: Uma antologia, 2. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1975 . p. 173 –191.
63. TELLES, M. L. S. **Aprender Psicologia**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
64. TERRY, G. R. Y FRANKLIN, S.G. **Principios de Administracion**, 2. ed. México: Continental, 1986
65. VALLEY, K.L. & THOMPSON, T.A. Sticky Ties and Bad Attitudes: relational and individual Bases of resistenceto change in Organizational Structure. In: Kramer, R.M. & Neale, M. A. (Orgs.) **Power and influence in organizations**. London: Sage Publications. p.39-66. 1998.
66. VENDRAMINI, P. **Liderança e mudança organizacional**: as categorias essenciais do líder facilitador. 2000. 233 p. Dissertação (mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina.
67. WOOD JUNIOR, T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

## Apêndice 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado(a) entrevistado(a), esse questionário é parte de uma dissertação de mestrado desenvolvida na Universidade Federal de Santa Catarina(UFSC) e tem como finalidade investigar o tema **Influência das Características de Liderança no Processo de Mudança Organizacional**.

As respostas às questões abaixo têm caráter confidencial e serão analisadas de forma agrupada. Não necessita de identificação.

Agradecemos a sua valiosa colaboração para este trabalho, e me coloco à disposição para qualquer dúvida ou esclarecimento: Maria Inês Honório de Miranda.

e-mail: [mimb@cultura.com.br](mailto:mimb@cultura.com.br) Fone: (0xx62) 215-4061

### DADOS DO(A) ENTREVISTADO(A):

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino Estado Civil: ( ) solteiro ( ) casado

( ) nenhuma das respostas anteriores

Escolaridade: ( ) 1º grau ( ) 2º grau ( ) 3º grau Idade: \_\_\_\_\_

Função atual: \_\_\_\_\_ Tempo nesta função: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho total: \_\_\_\_\_ Tempo de trabalho nesta empresa: \_\_\_\_\_

### DADOS DA EMPRESA:

Atividade básica da empresa: \_\_\_\_\_

Número total de funcionários: \_\_\_\_\_ Tempo de existência: \_\_\_\_\_

Natureza: ( ) Pública ( ) Privada ( ) Mista

## QUESTÕES

1- Você considera as características pessoais do líder ( percepção, visão, interação e humildade) relevantes num processo de mudança organizacional? Por quê?

---

---

---

---

2- Você já vivenciou algum processo de mudança organizacional onde as características do líder (percepção, visão, interação e humildade) influenciaram de forma positiva ou negativa nos resultados dessa mudança? Poderia descrever como essas características interferiram?

---

---

---

---

3- Na sua opinião, quais as características de um líder que podem dificultar e/ou facilitar a implementação de um processo de mudança?

---

---

---

---

4- Você percebe que o desempenho satisfatório do funcionário pode estar ligado diretamente com a característica do líder da empresa? De que maneira?

---

---

---

---

5- Você acha que o líder pode minimizar os efeitos negativos que ocorrem num processo de mudança? Por que?

---

---

---

---



## QUESTIONÁRIO

Neste questionário você encontrará frases sobre condições que podem estar relacionadas às características de um líder ao sucesso da implementação de um processo de mudança organizacional.

### INSTRUÇÕES

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas que se seguem e dê sua opinião. Por favor, escolha a resposta que você mais concorde, assinalando um círculo em volta do número que **melhor** corresponde à sua opinião, conforme a seguinte escala:

- 1- Concordo inteiramente
- 2- Concordo
- 3- Concordo parcialmente
- 4- Nem concordo e nem discordo
- 5- Discordo parcialmente
- 6- Discordo
- 7- Discordo inteiramente

Não importa se você não está muito certo de que está pensando corretamente. Não existem respostas certas ou erradas, o importante é sabermos o que você **pensa** e **sente** no momento que preenche o questionário.

Reconhecemos o quanto seu tempo é precioso, mas a qualidade dos resultados desse estudo dependerá do seu empenho em responder a **todas as questões** com precisão e cuidado.

Esse questionário visa analisar a influência das características de um líder num processo de mudança organizacional.

**MUITO OBRIGADA POR SUA COLABORAÇÃO.**

1	2	3	4	5	6	7
Concordo inteiramente	Concordo	Concordo parcialmente	Nem concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo	Discordo inteiramente

- 01 A falta de visão do líder, compromete uma implementação de uma mudança bem sucedida. 1 2 3 4 5 6 7
- 02 Quando participo de um processo de mudança, prefiro não consultar meus funcionários quando tenho que tomar decisões. 1 2 3 4 5 6 7
- 03 Eu penso que para um processo de mudança ter êxito, ele não deve ser discutido por funcionários. 1 2 3 4 5 6 7
- 04 Quando tenho que tomar decisões num processo de mudanças, sigo principalmente a minha intuição. 1 2 3 4 5 6 7
- 05 Atribuo os resultados positivos encontrados nos processos de mudanças à equipe e não a mim mesmo. 1 2 3 4 5 6 7
- 06 Eu acho que enquanto as pessoas estiverem satisfeitas, não será necessário implementar um processo de mudança. 1 2 3 4 5 6 7
- 07 É importante que os líderes compreendam e aceitem as diferenças individuais dos funcionários. 1 2 3 4 5 6 7
- 08 Eu penso que a humildade do líder, é uma característica que contribui para um melhor desempenho dos funcionários. 1 2 3 4 5 6 7
- 09 Quando lidero um processo de mudança não me importo com os interesses e problemas pessoais dos funcionários. 1 2 3 4 5 6 7
- 10 Para o sucesso da mudança organizacional, é necessário que ocorra a adaptação do líder a este processo de mudança. 1 2 3 4 5 6 7

1	2	3	4	5	6	7
Concordo inteiramente	Concordo	Concordo parcialmente	Nem concordo e nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo	Discordo inteiramente

- 11 Durante o processo de mudança procuro aumentar as oportunidades de participação dos funcionários no processo decisório. 1 2 3 4 5 6 7
- 12 Um líder deveria empenhar-se para criar um clima de trabalho amistoso entre os seus funcionários. 1 2 3 4 5 6 7
- 13 Para o sucesso da implantação de uma mudança, o líder deve ignorar possíveis resistências dos funcionários. 1 2 3 4 5 6 7
- 14 Quando participo de um processo de mudança, procuro ouvir as opiniões pessoais dos meus funcionários. 1 2 3 4 5 6 7
- 15 O reconhecimento individual para aqueles que obtiveram êxito no processo de mudança, significa muito para os funcionários. 1 2 3 4 5 6 7
- 16 Eu penso que no processo de mudança organizacional, o líder deve envolver todos os funcionários. 1 2 3 4 5 6 7
- 17 É importante para os líderes fazerem-se notados pela alta direção da empresa. 1 2 3 4 5 6 7
- 18 Numa situação de conflito onde há resistência dos funcionários ao processo de mudança, o líder não deve se envolver. 1 2 3 4 5 6 7
- 19 Procuro adequar o tipo de trabalho ao funcionário que irá executá-lo, de acordo com as necessidades das mudanças ocorridas. 1 2 3 4 5 6 7
- 20 Pressinto quando surge a necessidade de iniciar um processo de mudança na organização. 1 2 3 4 5 6 7